

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017



TII

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO
ENSINO SUPERIOR MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Cristiano Henrique Mariano Almeida
CAP/PA



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA NO ENSINO SUPERIOR MILITAR**

CAP/PA Cristiano Henrique Mariano Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA NO ENSINO SUPERIOR MILITAR

CAP/PA Cristiano Henrique Mariano Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Orientador: MAJ/TOMET Elisabete Anísia de Azevedo Rocha de Carvalho

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Cristiano Henrique Mariano Almeida**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Desenvolvimento de Competências no Ensino Superior Militar** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **26 de junho de 2017**

Cristiano Henrique Mariano Almeida



Agradecimentos

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que se conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho.” - Abraham Lincoln

O exigente e complexo desafio da realização da presente investigação, apenas foi possível porque valores como a camaradagem, disponibilidade e tutoria, estiveram presentes em todos aqueles com quem tive o privilégio de privar no âmbito do estudo.

Assim, em primeiro lugar gostaria de agradecer ao principal apoio, que sustentou toda esta jornada – a Orientadora MAJ Elisabete Carvalho, pela disponibilidade, incentivo, voto de confiança, compreensão, rigor e *feedbacks* ao longo do decorrer da investigação, inclusivamente durante períodos de férias.

Ao diretor de curso e estrutura docente do CPOS, por todo o conhecimento partilhado, com especial destaque para o MAJ Nuno Loureiro cuja disponibilidade, incentivo e orientações deram um enorme contributo para o desenrolar da investigação.

A todos os entrevistados pela disponibilidade e partilha do seu conhecimento e experiência, cujo valor foi inestimável, nomeadamente: TGEN Amândio Miranda, TGEN Joaquim Borrego, TGEN Joaquim Almeida, MGEN José Camisa, MGEN Rafael Martins, BGEN João Figueiredo, COR António Pinto, COR Fernando Oliveira, TCOR Nuno Pereira.

Ao TCOR Carlos Rouco pela partilha na primeira pessoa, de conhecimentos resultantes das inúmeras investigações que tem feito e acompanhado ao nível da Liderança.

À CAP Ana Gomes pelos ensinamentos e orientações ao nível da componente estatística, e que iluminaram o caminho certo a percorrer.

Aos camaradas de curso pela caminhada e dificuldades que ultrapassámos juntos.

Ao meu amor, Filipa Diamantino, por estar presente, compreender e mostrar-se totalmente disponível para apoiar, incentivar e acarinhar, principalmente nos momentos mais difíceis.

Por último, um agradecimento muito especial a quem menos compreendeu porque passava tantas horas no computador, a quem muitas vezes tive que dizer que não podia brincar, a quem tantas vezes perguntou à mãe - “O papá?”, Ao meu filho de 4 anos, Diogo que, mesmo perante a minha ausência, sempre me recebeu com um abraço, um sorriso e um beijinho.

Um enorme bem-haja a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso desta jornada.



Índice

Introdução	1
1. Formação em Liderança no Ensino Superior Militar.....	4
1.1. Estado da Arte.....	4
1.2. Desafios Futuros e a Formação em Contexto Militar	5
1.3. Ensino Superior Militar	6
1.4. Formação em Liderança na Força Aérea	7
1.5. Conceito de Liderança	8
1.6. Competências de Liderança	8
1.7. Modelo de Análise	10
1.8. Metodologia da Investigação	11
1.8.1. Estratégia e Desenho de Investigação	11
1.8.2. Percurso Metodológico.....	11
2. Recolha, Análise e Apresentação de Dados.....	13
2.1. Recolha de Dados	13
2.1.1. Entrevistas	13
2.1.2. Inquérito por Questionário	14
2.1.3. Caracterização da Amostra.....	14
2.2. Análise e Apresentação dos Dados	17
2.2.1. Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos	17
2.2.2. Nível de Importância das CdL.....	21
2.2.3. Nível de Importância das CdL por Posto	22
2.2.4. Nível de Importância das CdL por Especialidade	24
2.2.5. Nível de Importância das CdL - Entrevistas.....	25
3. Avaliação e Discussão de Resultados	27
3.1. Amostra.....	27
3.2. Triangulação Metodológica – Resultados Quantitativos e Qualitativos.....	27
3.3. Perguntas Derivadas e Hipóteses	29
3.4. Pergunta de Partida	32
3.5. Proposta de Modelo Conceptual de CdL	33
Conclusões	34



Bibliografia	40
--------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A — Conceitos Estruturantes	Apd A-1
Apêndice B — Mapa Conceptual	Apd B-1
Apêndice C — Matriz das Entrevistas	Apd C 1
Apêndice D — Questionário	Apd D 1
Apêndice E — Competências de Liderança identificadas na Revisão de Literatura	Apd E 1
Apêndice F — Respostas às Entrevistas	Apd F 1
Apêndice G — Resultados processados no SPSS / Excel	Apd G 1

Índice de Figuras

Figura n.º1 – Organização do TII	3
Figura n.º2 – Organização do IUM.....	7
Figura n.º3 – CdL consideradas mais Importantes pelos Oficiais do Exército Português	9
Figura n.º4 – Modelo de Análise	10
Figura n.º5 – Amostra Aleatória Estratifica Proporcional.....	16
Figura n.º6 – Subcategoria e Posto dos Inquiridos	17
Figura n.º7 – Género dos Inquiridos.....	17
Figura n.º8 – Áreas de Especialidades dos Inquiridos.....	18
Figura n.º9 – Especialidades por Áreas.	18
Figura n.º10 – Grau Académico dos Inquiridos	19
Figura n.º11 – Idade dos Inquiridos.....	19
Figura n.º12 – Tempo de Serviço dos Inquiridos	20
Figura n.º13 – Desempenho de Funções dos Inquiridos	20
Figura n.º14 – N.º de Colaboradores dos Inquiridos	21
Figura n.º15 – CdL consideradas como as mais Importantes pelos Inquiridos	22
Figura n.º16 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Superiores (questionários).....	22
Figura n.º17 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Capitães (questionários).....	23



Figura n.º18 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Subalternos (questionários).....	24
Figura n.º19 – CdL consideradas como as mais Importantes por Especialidade (questionários).....	24
Figura n.º20 – Diferenças ao Nível de Importância de CdL por Especialidade (entrevistas)	26

Índice de Tabelas

Tabela n.º1 – Tipologia da Formação no ESM	6
Tabela n.º2 – Tempos Letivos de Formação em Liderança na FA.....	7
Tabela n.º3 – Dimensões de Competências consideradas para o TII	9
Tabela n.º4 – Identificação dos Entrevistados.....	13
Tabela n.º5 – Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos do QP da FA	15
Tabela n.º6 – CdL consideradas como as mais Importantes pelos Entrevistados.	25
Tabela n.º7 – CdL consideradas mais Importantes por Posto (entrevistas).....	25
Tabela n.º8 – CdL de referência para os Oficiais da FA	29
Tabela n.º9 – Comparação entre a H1 e a PD1.....	30
Tabela n.º10 – Comparação entre a H2 e a PD2.	31
Tabela n.º11 – Resposta à PP	32
Tabela n.º12 – Proposta de Modelo Conceptual para o desenvolvimento de CdL no ESM33	



Resumo

A presente investigação tem como principal objetivo criar um modelo conceptual que agregue e caracterize as Competências de Liderança a serem desenvolvidas ao longo da carreira dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea. Atualmente não existe doutrina na FA com um modelo integrado que explique as Competências de Liderança a desenvolver durante o trajeto dos Oficiais. Com o presente estudo, pretende-se proporcionar conhecimentos e orientações para uma melhoria contínua da formação em liderança dos Oficiais do Quadro Permanente, no Ensino Superior Militar. O objeto de estudo irá portanto, incidir sobre as Competências de Liderança, tendo sido aplicada uma metodologia com base no raciocínio hipotético-dedutivo.

Seguiu-se uma estratégia de investigação mista (qualitativa e quantitativa) possibilitando maior robustez nos resultados obtidos, sendo o desenho de pesquisa um Estudo de Caso – Força Aérea.

Foram aplicados 421 questionários e 9 entrevistas a Oficiais do QP, concluindo-se que as Competências de Liderança consideradas mais importantes no exercício de funções de comando, direção ou chefia são: Iniciativa, Exemplo, Promoção do Desenvolvimento, Comando e Direção, Lealdade, Capacidade para a Resolução de Problemas, Capacidade de Julgamento, Tomada de Decisão, Comunicação, Reconhecimento e *Feedback*, Relações Interpessoais, Aptidão Técnico-profissional, Gestão de Conflitos, Adaptabilidade, Visão, Determinação e Pensamento Estratégico.

Palavras-chave: Liderança, Ensino Superior Militar, Competências, Oficiais



Abstract

The main objective of this research is to create a conceptual model that adds and characterizes the Leadership Skills to be developed throughout the career of Air Force Officers. There is currently no doctrine in FA with an integrated model that explores the Leadership Skills to be developed during the Officers' journey. With the present study, it is intended to provide knowledge and guidance for a continuous improvement of the leadership training of the Officers in Military Higher Education. The study object will therefore focus on Leadership Skills, and a methodology based on hypothetical-deductive reasoning has been applied.

A mixed research strategy was followed (qualitative and quantitative), allowing a greater robustness in the results obtained, being the research design a Case Study - Air Force.

It were applied 421 questionnaires and 9 interviews to the military Officers. It was concluded that the Leadership Skills considered most important in the exercise of command, direction or leadership functions are: Initiative, Example, Promotion of Development, Command and Direction, Loyalty, Capacity For Problem Solving, Judgment Ability, Decision Making, Communication, Recognition and Feedback, Interpersonal Relationships, Technical-Professional Aptitude, Conflict Management, Adaptability, Vision, Determination and Strategic Thinking..

Keywords: Leadership, Military Higher Education, Skills, Officers.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFA – Academia da Força Aérea

AM – Academia Militar

CA – Comando Aéreo

CBC – Curso Básico de Comando

CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional

CEM – Conceito Estratégico Militar

CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea

CdL – Competências de Liderança

CLAFA – Comando da Logística

CPESFA – Comando de Pessoal da Força Aérea

CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior

DR – Decreto Regulamentar

EESPUM – Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar

EMFA – Estado-Maior da Força Aérea

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EN – Escola Naval

ESM – Ensino Superior Militar

EUA – Estados Unidos da América

FA – Força Aérea

FeL – Formação em Liderança

FFAA – Forças Armadas

FFAAP – Forças Armadas Portuguesas

GNR – Guarda Nacional Republicana

H - Hipótese



IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM – Instituto Universitário Militar

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

NEP – Norma de Execução Permanente

NEP ACA - Norma de Execução Permanente Académica

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

PD – Pergunta derivada

PP – Pergunta de Partida

QP – Quadro Permanente

RAMMFA – Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

SAMMFA – Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TII – Trabalho de Investigação Individual



Introdução

“A dívida é o princípio da sabedoria.”

Aristóteles

O processo de globalização e a revolução tecnológica que temos vindo a assistir nas últimas décadas, possibilitaram um quadro de progresso mundial sem precedentes mas, proporcionaram também, uma difusão de ameaças e riscos, tornando a paz e segurança internacional mais difícil e complexa (PCM, 2013a, p. 1983). Fruto deste novo paradigma de ameaças, o número de cenários com conflitos de carácter irregular tem vindo a crescer e, consequentemente, a transformar o espectro das operações militares, impondo que as Forças Armadas (FFAA) reequacionem o seu modo de operar (Gaiolas, 2010, p. 29).

Face à realidade atual e desafios futuros, a visão da Força Aérea para o sexénio 2017/2022 é ser “...uma organização coesa, disciplinada, ágil, profissional e competente, centrada na Missão, voltada para a sociedade e focada na defesa, segurança e desenvolvimento de Portugal” (CEMFA, 2017a, p. 4).

Para uma organização que forma e treina os seus militares para atuar nestes cenários instáveis, complexos e imprevisíveis, onde a vida humana é uma responsabilidade sem margem de erro, e numa conjuntura em que se exige que se continue a fazer mais e melhor com menos recursos, consideramos que estudar e analisar a atuação dos líderes deverá ser uma exigência constante, na medida em que, a liderança tem um papel determinante para o sucesso organizacional (Rouco e Sarmiento, 2012a, p. 18).

De facto, o Chefe do Estado-Maior da FA (CEMFA), na redefinição da estratégia global da FA, define as três Linhas Prioritárias de Ação Estratégica do CEMFA - “Mais na Operação”, “Mais nas Pessoas” e “Melhor Organização” (CEMFA, 2017b, p. 2).

Deste modo, “só acrescentando valor às capacidades militares (mais na operação), aumentando a motivação e as competências das pessoas (mais nas pessoas) e ajustando e valorizando a estrutura (melhor organização), se poderá obter um resultado sustentável que potencie uma Organização centrada na Missão, ágil, flexível e adaptável.” (CEMFA, 2017a, p. 6).

A presente investigação vai ao encontro da linha estratégica “Mais nas Pessoas”, focando-se no treino e desenvolvimento das competências de liderança (CdL) dos Oficiais do Quadro Permanente (QP) da FA. Para o efeito, o pilar principal será o Ensino Superior



Militar (ESM), uma vez que, “(...) visa a preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das FFAA e da Guarda Nacional Republicana (GNR)” (MDN, 2015a, p. 9300).

Neste sentido, considera-se que o tema “Desenvolvimento de Competências de Liderança no ESM” é um desafio atual, alicerçado nas fortes raízes do passado militar e condutor na égide do futuro da organização. No âmbito deste tema, foi detetado que na FA não existe doutrina, com um modelo integrado e agregador que explique as competências de liderança a desenvolver durante a carreira do Oficial do Quadro Permanente (QP).

Enquadrado pela área científica das ciências sociais, o objeto de estudo irá incidir sobre as CdL a serem desenvolvidas no ESM. Face aos constrangimentos de espaço e tempo, será delimitado à FA e ao exercício de funções dos militares da Categoria de Oficiais (exceto Oficiais Gerais), visto terem funções legalmente atribuídas de comando, direção ou chefia de unidades, órgãos e serviços da FA (MDN, 2015b, p. 3237).

O objetivo geral do estudo é criar um modelo conceptual que agregue e caracterize as CdL a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA. Com este modelo, pretende-se proporcionar conhecimentos e orientações para uma melhoria contínua da formação em liderança (FeL) dos Oficiais do QP. Relativamente aos objetivos específicos, pretendemos:

- Identificar as CdL que os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes para o exercício de funções de comando, direção ou chefia;
- Caracterizar as CdL que os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes para o exercício de funções de comando, direção ou chefia;
- Identificar as CdL que os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes de acordo com o Posto e Especialidade.

O percurso metodológico irá incorporar três momentos diferentes de pesquisa: exploração, analítica e síntese (Bertaux, 1997 cit. por SANTOS ET AL., 2016, p. 43). Neste sentido, seguiu-se a metodologia do raciocínio hipotético-dedutivo, com base nas ilações obtidas através da revisão de literatura preliminar e das entrevistas exploratórias realizadas, através das quais foi possível a perceção do estado da arte em matéria da CdL no ESM. Neste estudo, foi aplicada uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa) cujo desenho de pesquisa é um Estudo de Caso.



Para alcançar o desígnio do Trabalho de Investigação Individual (TII) foi construída a seguinte pergunta de partida (PP):

Que dimensões de competências de liderança devem ser desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA, de forma a ficarem mais capacitados para o exercício de funções de comando, direção ou chefia, face aos desafios futuros?

Perante a PP, considerou-se vantajoso subdividi-la em três perguntas derivadas (PD) e respetivas hipóteses (H) explanadas no Capítulo I.

O presente TII será organizado em três capítulos, conforme se encontram na Figura n.º1:



Figura n.º1 – Organização do TII
Fonte: (Autor, 2017)

O TII finaliza com as Conclusões onde reflete o sumário das principais linhas do procedimento metodológico, a avaliação dos resultados obtidos, os contributos para o conhecimento, as recomendações, as limitações da investigação e propostas para pesquisas futuras.



1. Formação em Liderança no Ensino Superior Militar

1.1. Estado da Arte

A liderança é um tema complexo e diverso, e face à dimensão da investigação existente e quantidade de estudos publicados, a realização de uma investigação sobre este tópico é uma tarefa altamente intimidadora e desafiante (Day e Antonakis, 2012, p. 3).

A ampla difusão de estudos nesta área deve-se à forte importância que a liderança tem no sucesso das várias organizações, das quais se destaca a organização militar, onde os líderes têm a responsabilidade de influenciar os seus seguidores em situações que poderão levar ao "sacrifício da própria vida" (Rouco e Sarmiento, 2010, p. 73).

Neste sentido, e tendo em conta a problemática do presente TII, a revisão da literatura foi essencialmente direcionada para dois pilares: Ensino Superior Militar (ESM) e desenvolvimento de Competências de Liderança (CdL).

No que concerne ao primeiro pilar – ESM, foram encontrados e analisados diversos diplomas legais que, de forma direta ou indireta, influenciam ou preconizam orientações ao nível do ensino e formação em contexto militar, nomeadamente:

- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (MDN, 2015b);
- Estatuto do Instituto Universitário Militar (MDN, 2015a);
- Regulamento da Academia da Força Aérea (MDN, 2014);
- Plano de Estudos do Mestrado Integrado da AFA (CEMFA, 2015);
- Conselho Estratégico de Defesa Nacional (PCM, 2013a);
- Defesa 2020 (PCM, 2013b);
- Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (MDN, 2010)
- Ensino Superior Público Militar (MDN, 2008);
- Plano de Curso do Curso de Promoção a Oficial Superior (IESM, 2014);
- Plano de Curso do Curso de Básico de Comando (MAFA, 2016).

Através de entrevistas exploratórias realizadas a Oficiais Superiores que exercem funções no âmbito da formação, constatou-se que não existe doutrina na FA, onde esteja explanado de forma integrada, as competências de liderança a desenvolver pelo Oficiais do QP ao longo da carreira, ficando assim, justificada a pertinência do presente TII.

Nesta fase da revisão de literatura, percebeu-se também que a conjuntura económica e o atual espectro de conflitos armados, influenciam as necessidades de desenvolvimento de CdL, sendo, portanto, “(...) fundamental estudar e melhorar a



formação em liderança, pois o futuro da Instituição Militar depende, em grande parte, dos líderes que for capaz de criar.” (Borges, 2011, p. 1).

Relativamente ao segundo pilar - CdL, salienta-se a investigação de Rouco (2012), que têm servido de modelo para os mais diversos trabalhos de pesquisa ao nível das Forças Armadas Portuguesas (FFAAP), razão pelo qual, foi definido no âmbito do presente TII, como principal referência. Não descurando a importância de outros estudos, destacam-se também as investigações realizadas Borges (2011) e Sousa (2011).

Evidenciam-se ainda, vários artigos nacionais e internacionais, com especial alusão para o periódico “*The Leadership Quarterly*”, que se apresenta como uma das principais publicações científicas sobre liderança (Turano e Cavazotte, 2012, p.436), bem como, artigos publicados nas revistas científicas do Instituto Universitário Militar (IUM), da Escola Naval (EN), da Academia Militar (AM) e da Academia da Força Aérea (AFA).

Resultante desta revisão de literatura, foram identificados como estruturantes para o presente TII, os conceitos presentes em Apêndice A: Ensino Superior Militar; Ensino e Formação nas Forças Armadas; Liderança; Competências.

1.2. Desafios Futuros e a Formação em Contexto Militar

A incerteza sempre foi algo presente no mundo, mas na atualidade, está particularmente vincada, devido à globalização, à disputa pelas energias e matérias-primas, às questões religiosas, às tecnologias e à influência económico-financeira mundial (Guerreiro, 2013, p. 998)., a qual apenas pode ser contrariada com conhecimento, “que passou a ser uma das melhores armas do soldado” (Guerreiro, 2013, p. 998).

Neste sentido, novos tipos de ameaça têm vindo a crescer, nomeadamente, a multiplicação de programas de armas de destruição massiva e a disseminação de combates assimétricos (guerrilha e terrorismo), exigindo assim, novas capacidades de resposta às FFAA (PCM, 2013a, p. 1983).

Perante o novo paradigma de incerteza, foi lançado pelo Programa do XIX Governo, uma reforma estrutural ao nível das FFAAP, designado como “Defesa 2020” que visa implementar um modelo que responda ao desafio de mudança (PCM, 2013b, p. 2285).

Na associação do novo cenário de missões das FFAAP, com a difícil conjuntura económica existente, torna-se necessário uma constante adaptação dos líderes. Neste sentido, ao exigir-se mais dos quadros superiores das FFAAP, impõe-se também, um esforço maior ao nível da formação em liderança, enquanto formação transversal e



contínua, sendo fundamental estudar e melhorar o desenvolvimento de competências de liderança (Borges, 2011, p. 1).

De facto, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) preconiza que o ensino e formação nas FFAA “visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências.” (MDN, 2015b, p. 3212).

Nesta ordem de ideias, Vieira (2002, p. 5) afirma que “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, tornando-se assim, líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e respeito”.

1.3. Ensino Superior Militar

O ESM está inserido no sistema de ensino superior público, e através da formação que ministra, visa a preparação dos militares no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar, perante as exigências de segurança e defesa nacional (MDN, 2015a, p. 9300).

A tipologia da formação ministrada ESM, com especial ênfase para o TII, encontra-se na Tabela n.º1:

Tabela n.º1 – Tipologia da Formação no ESM

Formação Inicial	Formação de natureza universitária e politécnica, que habilita ao ingresso nos quadros permanentes.
Formação ao Longo da Carreira	Visa a preparação para funções previstas para cada posto, de acordo com as disposições estatutárias e as necessidades da organização militar.

Fonte: (adaptado de MDN, 2015a, p.9300)

Neste sentido, quando no presente estudo é mencionado o desenvolvimento de CdL no ESM, o foco será nos cursos da FA de Formação Inicial de ingresso no QP e nos cursos de promoção enquadrados pela Formação ao Longo da Carreira – CBC e CPOS.

Decorrente da última reforma no ESM, destaca-se a implementação do Instituto Universitário Militar (IUM), onde estão integrados a Escola Naval (EN), a Academia Militar (AM) e a Academia da Força Aérea (AFA) como unidades orgânicas autónomas universitárias (MDN, 2015a, p. 9302) – Figura n.º 2.

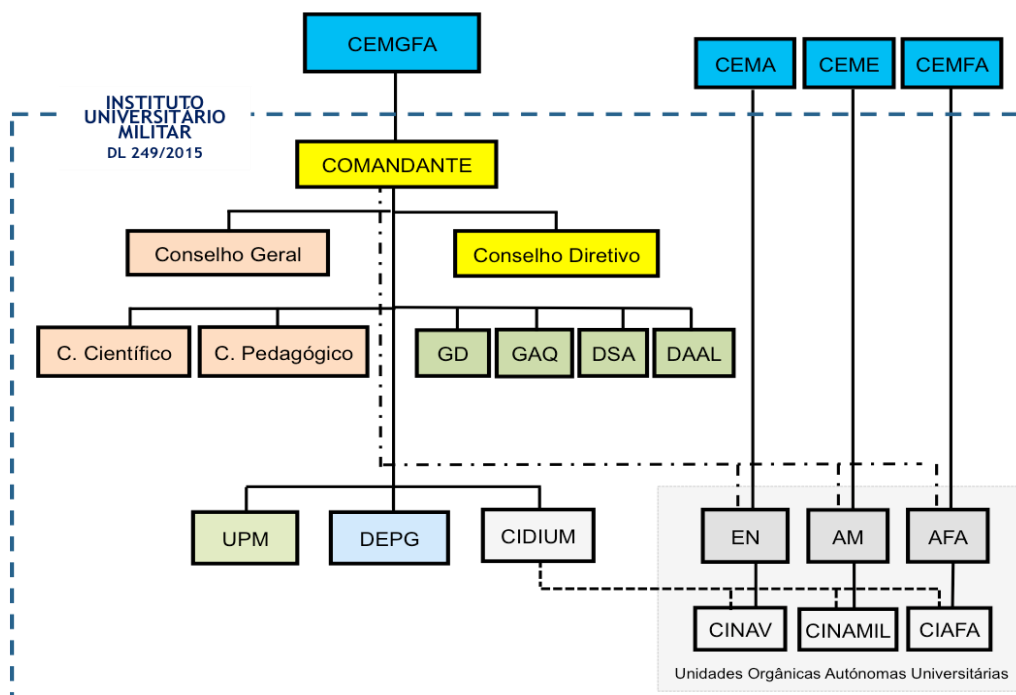


Figura n.º2 – Organização do IUM

Fonte: (IUM, 2017)

1.4. Formação em Liderança na Força Aérea

No que diz respeito à formação em liderança na FA, os tempos letivos que são ministrados nos Cursos de Formação Inicial, Curso Básico de Comando (CBC), e no Curso de Promoção a Oficial da FA (CPOS-FA), estão indicados na Tabela n.º2:

Tabela n.º2 – Tempos Letivos de Formação em Liderança na FA

Tipologia de Formação	Curso	Unidade Curricular	Tempos Letivos
Cursos de Formação Inicial	Curso de Mestrado Integrado em Aeronáutica Militar, nas especialidades: Administração Aeronáutica Engenharia de Aeródromos Engenharia Aeronáutica Engenharia Eletrotécnica	Comando e Liderança	32 horas Teóricas 32 horas Teóricas-Práticas
	Estágio Técnico-Militar nas especialidades Técnicas	Comando e Liderança	32 horas Teóricas 32 horas Teóricas-Práticas
Formação ao Longo da Carreira	Curso Básico de Comando (CBC)	Comando e Liderança	4 horas Teóricas E-learning 9 horas Teóricas 10 horas Teóricas-Práticas
	Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)	Comunicação e Liderança	36 horas Teóricas 8 horas Teóricas-Práticas

Fonte: (adaptado de CEMFA, 2015, MAFA, 2016, IESM, 2014)



1.5. Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem sido tão amplamente estudado e discutido, que até ao final da década de 70, já tinham sido apresentadas mais de 130 diferentes definições de liderança, sem que houvesse emergido uma definição universalmente aceite (Turano e Cavazotte, 2016, p. 437). De facto, encontrar uma definição consensual tem sido impraticável, mas em termos gerais, a comunidade científica concorda que existe suficiente sobreposição entre as diferentes definições (Rouco e Sarmiento, 2010, p. 73), nomeadamente (Turano e Cavazotte, 2016, p. 437):

- (a) processo de influência;
- (b) interação dinâmica entre líderes e seguidores;
- (c) metas ou objetivos específicos;
- (d) promoção de algum grau de transformação no contexto em causa.

Para o presente TII, o conceito assumido como linha de orientação, é oriundo da escola militar pelas palavras do Tenente-general Guilherme Belchior Vieira: “Processo de influência do comportamento humano, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos, concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, pp. 14-15).

1.6. Competências de Liderança

À medida que aumentam a magnitude e complexidade dos problemas e desafios globais, aumentam também as necessidades de liderança (Souba, 2014, p.77), neste sentido, o estudo de competências necessárias e adequadas para a organização, ajuda na avaliação contínua sobre os conhecimentos, aptidões e outras características necessárias para um desempenho eficaz (Rouco e Sarmiento, 2012b, p. 13).

Como definição de competências, será considera a seguinte: “Prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades” (Ceitil, 2010, p. 25).

Durante a revisão de literatura, destacam-se várias abordagens nacionais e internacionais ao nível de Dimensões de Competências (Rouco, 2012, pp. 62-73). Para o presente TII, serão consideradas as Dimensões de Competências Cognitivas, Funcionais, Sociais, Pessoais e Organizacionais, de acordo com o definido na Tabela n.º3.



Tabela n.º3 – Dimensões de Competências consideradas para o TII

Competências Cognitivas	Conceitos e conhecimentos teóricos, bem como, à capacidade de pensar e atuar de uma forma perspicaz. (SABER).
Competências Funcionais	Capacidade ou habilidade para aplicar, fazer e atuar no âmbito das funções exercidas. (SABER-FAZER).
Competências Sociais	Estão associadas às relações interpessoais, nomeadamente a capacidade e vontade para interagir, cooperar e se relacionar com os outros e em grupo. (SABER-ESTAR).
Competências Pessoais	Características individuais, nomeadamente, capacidade para lidar consigo próprio, personalidade, traços e atitudes. (SABER-SER).
Competências Organizacionais	Estão relacionadas com o ambiente interno e externo característico da organização.

Fonte: (adaptado de Rouco, 2012, pp. 62-73)

No âmbito das CdL, destaca-se a investigação realizada por Rouco (2012, p. 182) onde foram identificadas 113 competências que se correlacionam positivamente com a liderança (Apêndice E). Na Figura n.º2, apresenta-se as CdL consideradas mais importantes pelos Oficiais do Exército Português (Rouco, 2012, pp. 207-281).

Inspirado no estudo e conclusões de Rouco (2012), pretende-se com o presente TII encontrar também as CdL mais importantes para os Oficiais da FA. Neste sentido, as CdL apresentadas em Apêndice E, serviram de base para a investigação, tendo sido analisadas, interpretadas e ajustadas, considerando a realidade da FA.

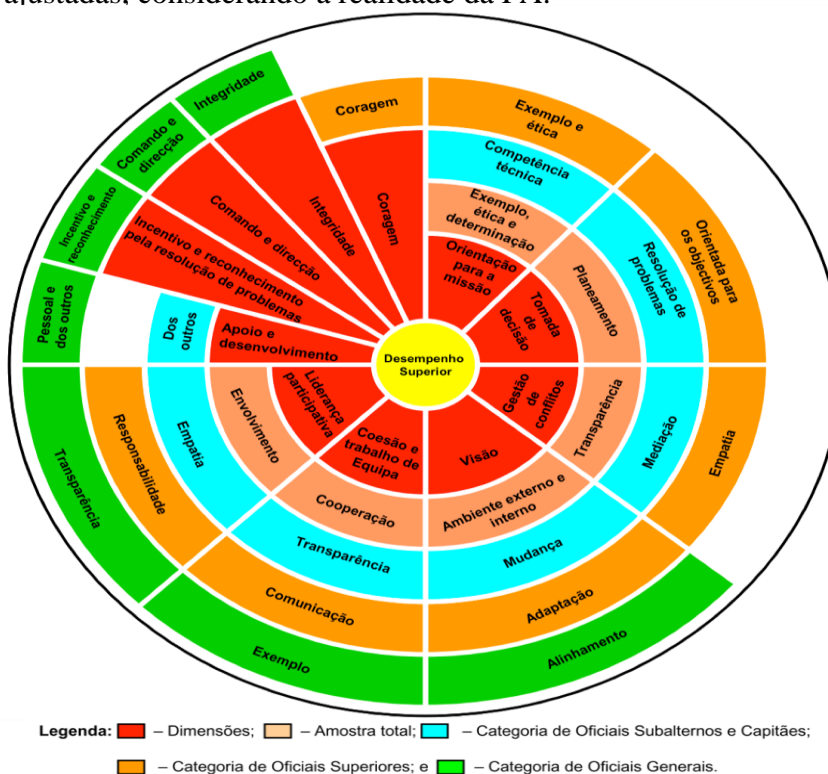


Figura n.º3 – CdL consideradas mais importantes pelos Oficiais do Exército Português
Fonte: (Rouco, 2012, p.281)



1.7. Modelo de Análise

A partir da PP foram desenvolvidas três PD, procedendo-se à exploração de conceitos e à sua desconstrução em dimensões e indicadores, culminando no mapa conceptual apresentado em Apêndice B, e sistematizado no modelo de análise em Figura n.º4.

Perguntas Derivadas (PD)	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PD1: Face aos desafios futuros da organização, que Competências de Liderança a estrutura superior da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos Oficiais do QP?	Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção e chefia dos Oficiais do QP:	Liderança	Pessoais	Nível de Importância de cada Competência de Liderança
	Da Dimensão Organizacional – a Gestão da Mudança; Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação e o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.	Competências	Sociais	
PD2: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com o Posto, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?	Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção ou chefia dos Oficiais do QP, de acordo com o Posto:	Ensino Superior Militar	Funcionais	
	Oficial Superior: Da Dimensão Organizacional – Visão; Da Dimensão Funcional – a Tomada de Decisão; Da Dimensão Cognitiva – Pensamento Estratégico; Oficial Capitão: Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação; Da Dimensão Funcional – a Comunicação e o Reconhecimento e Feedback; Da Dimensão Pessoal – a Iniciativa; Oficial Subalterno: Da Dimensão Funcional – a Aptidão Técnico-profissional e a Gestão de Conflitos; Da Dimensão Pessoal – a Adaptabilidade.		Cognitivas	
PD3: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com a Especialidade, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?	Não existem diferenças na generalidade das CdL a desenvolver especificamente, devido à especialidade	Ensino e Formação nas Forças Armadas	Organizacionais	

Figura n.º4 – Modelo de Análise

Fonte: (Autor, 2017)



1.8. Metodologia da Investigação

1.8.1. Estratégia e Desenho de Investigação

A metodologia de investigação que será aplicada é o raciocínio hipotético-dedutivo, em que se combinam os métodos indutivo e dedutivo, onde “o investigador necessita tanto de ir dos dados para a teoria como da teoria aos dados” (Santos et al., 2016, p. 22).

Aplicou-se a estratégia de investigação quantitativa que se constitui “(...) como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos, acontecimentos e fenómenos objetivos, que existem independentemente do investigador” (Freixo, 2011, p. 144 cit. por Santos et al., 2016, p. 27).

No entanto, cada estratégia de investigação, de forma isolada, apresenta vantagens e desvantagens, pelo que, existem situações em que os investigadores poderão combinar estratégias quantitativas e qualitativas, no sentido de reforçar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades (Santos et al., 2016, p. 31). Apesar deste procedimento não ser absolutamente consensual (Santos et al., 2016, p. 32), optou-se por uma estratégia mista com o intuito de reforço (*enhancement*) possibilitando assim, conferir maior robustez aos resultados obtidos, “(...) através da consolidação da recolha de dados utilizando uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa” (Bryman, 2012, pp. 631-634 cit. por Santos et al., 2016, p. 33). No seguimento da estratégia de investigação, o desenho de pesquisa que será utilizado é o Estudo de Caso.

1.8.2. Percurso Metodológico

O percurso metodológico divide-se em três momentos diferentes de pesquisa: exploração, análise e síntese (Bertaux, 1997, cit. por Santos et al., p. 43, 2016).

Na fase exploratória foi realizada a revisão da literatura através de fontes bibliográficas relevantes para o tema em investigação, e foram realizadas entrevistas exploratórias, a militares que exercem funções no âmbito da formação da temática em estudo, em estabelecimentos de ensino superior, nomeadamente:

- Docente da Unidade Curricular de Liderança da AFA – TCOR Nuno Pereira
- Docente da Unidade Curricular de Liderança do CBC – MAJ Elisabete Carvalho
- Docente no IUM – TCOR Vale Lima



- Docente no IUM – MAJ Nuno Loureiro
- Diretor dos Cursos de Liderança da AM – TCOR Carlos Rouco

Através das informações recolhidas, foi possível definir e delimitar o tema, definir o objeto de estudo, a formulação do problema, os objetivos e construir o mapa conceptual da presente investigação (Apêndice B).

A fase analítica, para além da continuação da revisão da literatura, caracterizou-se pelo recurso a procedimentos de recolha, análise e de interpretação de dados (Freixo, 2011, p. 280 cit. por Santos et al., p. 25, 2016). Neste sentido, como técnica de recolha de dados, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, explanadas no Apêndice C. Adicionalmente, foi também utilizada, a técnica de recolha de dados – inquérito por questionário (Apêndice D).

Por último, a fase de síntese, determinou-se as conclusões e implicações da presente investigação, bem como, os contributos para o conhecimento e recomendações no âmbito do desenvolvimento de CeL no ESM.



2. Recolha, Análise e Apresentação de Dados

2.1. Recolha de Dados

Com o intuito de promover um conhecimento complementar, optou-se pela recolha, análise e integração de dados qualitativos e quantitativos, visto ser considerado atualmente por muitos autores “como o terceiro maior paradigma de investigação” (Bryman, 2012 e Creswell, 2009, cit. por Santos et al., 2016, p.90). Neste sentido, foram realizadas duas técnicas de recolha de dados - entrevistas e inquérito por questionário.

2.1.1. Entrevistas

Optou-se por esta técnica de recolha de dados, por ser “um fortíssimo instrumento de recolha de informação” (Santos et al., 2016, p. 86). Aplicaram-se entrevistas semiestruturadas onde, apesar de haver um guião elaborado, foi dada liberdade aos entrevistados para envergar por outras linhas de pensamento dentro da temática em questão. Em Apêndice C, está explanado o guião da entrevista, construído de acordo com o preconizado por Vilelas (2009, cit. por Santos et al., 2016, p. 103).

Foram realizadas entrevistas a Oficiais Gerais e Oficiais Superiores com conhecimentos na temática em estudo e larga experiência de comando e chefia. Na Tabela n.º4, está explanada a identificação dos entrevistados, e em Apêndice F, as respostas às entrevistas.

Tabela n.º4 – Identificação dos Entrevistados.

Posto	Nome	Funções
Tenente-General	Amândio Manuel Fernandes Miranda	CPESFA
Tenente-General	Joaquim Manuel Nunes Borrego	CA
Tenente-General	Joaquim Fernando Soares de Almeida	CLAFa
Major-General	José Manuel Camisa	Diretor do Departamento de Estudos Pós-Graduados do IUM
Major-General	Manuel Fernando Rafael Martins	Comandante AFA
Brigadeiro-General	João Miguel Montes Palma de Figueiredo	DINST
Coronel	Fernando Oliveira	Diretor de Ensino AFA
Coronel	António Pinto	Diretor de Curso CPOSFA
Tenente-Coronel	José Nuno Pereira	Docente Liderança AFA

Fonte: (Autor, 2017)



2.1.2. Inquérito por Questionário

Foi construído um questionário específico para o presente TII, em que os inquiridos identificam, através de uma escala dicotómica, que CdL consideram mais importantes para o desempenho de funções de comando, direção ou chefia. Para a construção e validação do questionário, foram considerados os preceitos explanados por Santos et al. (2016, pp. 77-84).

Ultrapassada a fase de elaboração do questionário, procedeu-se à realização de um pré-teste, de acordo com o estipulado em Santos et al. (2016, p. 100), a 50 militares integrados nos critérios da amostra.

Após análise e adaptação do questionário pré-teste, foi elaborado o Questionário Final, em Apêndice D.

Por último, as respostas foram processadas estatisticamente pelo *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

2.1.3. Caracterização da Amostra

Em contexto de investigação, população alvo significa um conjunto de elementos que reúnem determinadas características comuns (Santos et al., 2016, p.65). Para o presente estudo, a população alvo pertence ao universo da FA, e é constituída por militares da Categoria de Oficiais do QP. Por limitações de espaço e tempo, foram excluídos os Oficiais Generais.

De acordo com os dados obtidos na Direção de Pessoal da FA, a 31 de março de 2017, a população para o presente estudo é 1325 militares correspondentes às categorias de Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos (Tabela n.º5).

No âmbito da investigação social, quando a população alvo em estudo tem uma dimensão elevada, ocorre a necessidade de construir uma amostra representativa que permita obter conclusões extrapoláveis aos restantes elementos da população (Santos et al., 2016, p. 66). O cálculo da dimensão da amostra representativa, foi realizado de acordo com a fórmula para uma dimensão finita, expressa em Santos et al. (2016, p. 72), considerando um erro tolerável de 5% (percentagem de incerteza), onde o nível de confiança é de 95% de probabilidade da amostra representar a população de onde foi extraída.

Neste sentido, a amostra com a representatividade requerida é de 298 militares oriundos da Categoria de Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos do QP da FA.



Tabela n.º5 – Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos do QP da FA

Especialidade	COR	TCOR	MAJ	CAP	TEN	ALF	Total
PILAV	33	23	11	107	69	14	257
ADMAER	10	19	12	27	17	5	90
TPAA	1	17	23	31	15	1	88
ENGEL	5	17	15	27	17	2	83
MED	4	21	15	17	13	4	74
TMMA	3	16	15	26	9		69
TODCI		17	5	23	14	2	61
PA-OFI	3	5	11	25	11	2	57
TINF	3	13	11	22	6	2	57
ENGAER	6	14	7	18	8		53
TABST	1	9	13	25	6		54
TOCART	1	8	11	20	12	2	54
TMMEL	2	10	9	15	6		42
ENGAED	2	1	7	20	5		35
TOCC	1	5	8	17	4	2	37
NAV	2	6	4	16	8		36
TMAEQ	1	10	9	10	6		36
TS		1	3	9	3	17	33
TMMT	2	5	6	12	3	1	29
TOMET	1	3	6	12	3	2	27
JUR	2	4	4	1	4		15
PSI	1		4	7	2		14
TMI		3	5	1	3	2	14
CAPLT	1	1	2				4
ENGINEF		3					3
CHBM				1	1		2
PIL-OFI	1						1
Total	86	231	216	489	245	58	1325

Fonte: (Direção de Pessoal, 2017)

Quanto à modalidade utilizada para construir a amostra, optou-se pelo tipo de amostra aleatória/probabilística, que se caracteriza por reservar a cada elemento da população, igual probabilidade de integrar a amostra, garantindo assim, o melhor índice de representatividade (Santos et al., 2016, p. 68).



No seguimento da construção da amostra, utilizou-se a divisão estratificada proporcional à população (Santos et al., 2016, p. 69). Na Figura n.º5 é possível verificar a amostra estratificada obtida através da divisão proporcional da população em estudo:

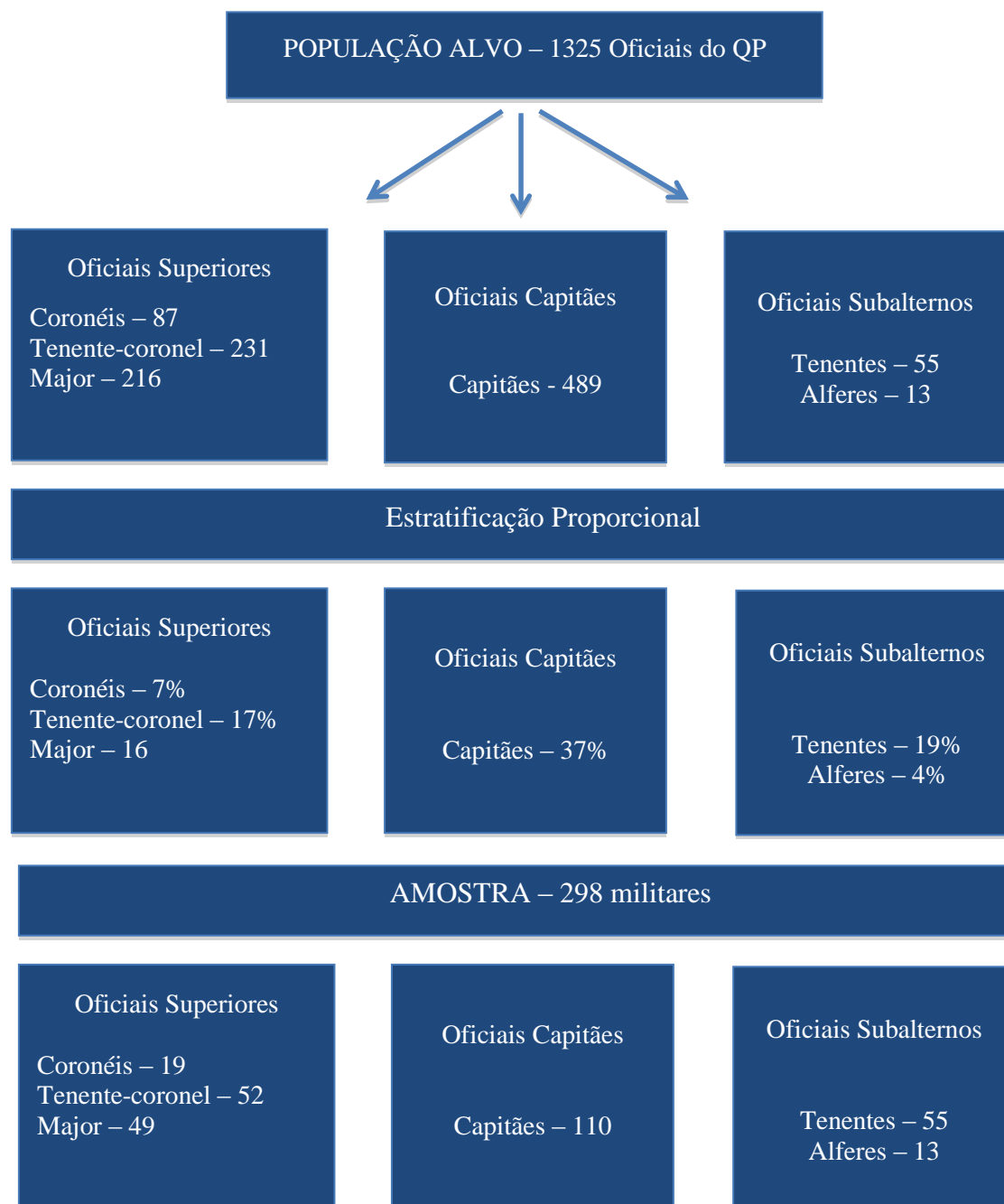


Figura n.º5 – Amostra Aleatória Estratifica Proporcional
Fonte: (Autor, 2017)



2.2. Análise e Apresentação dos Dados

Foram realizados 421 inquéritos e 9 entrevistas, das quais se procedeu à análise e apresentação de dados, após processamento estatístico pelo SPSS.

2.2.1. Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

Ao nível do Posto, conforme Figura n.º6, verifica-se que 19% dos inquiridos pertencem à Subcategoria de Oficial Subalterno (32 militares do posto Alferes e 48 do posto de Tenente), 45% da Subcategoria de Oficial Capitão (191 militares) e 36% da Subcategoria Oficial Superior (57 militares do posto Major, 67 do posto Tenente-coronel e 26 do posto Coronel).

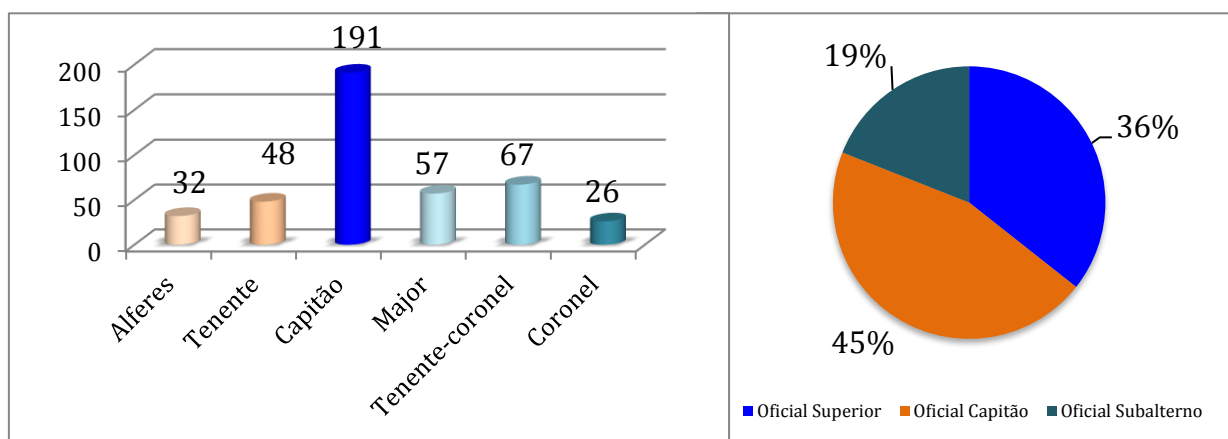


Figura n.º6 – Subcategoria e Posto dos Inquiridos

Fonte: (Autor, 2017)

Ao nível do Género, conforme Figura n.º7, verifica-se que 80% dos inquiridos são do género masculino e 20% do género feminino, correspondendo respetivamente, a 338 e 83 militares.

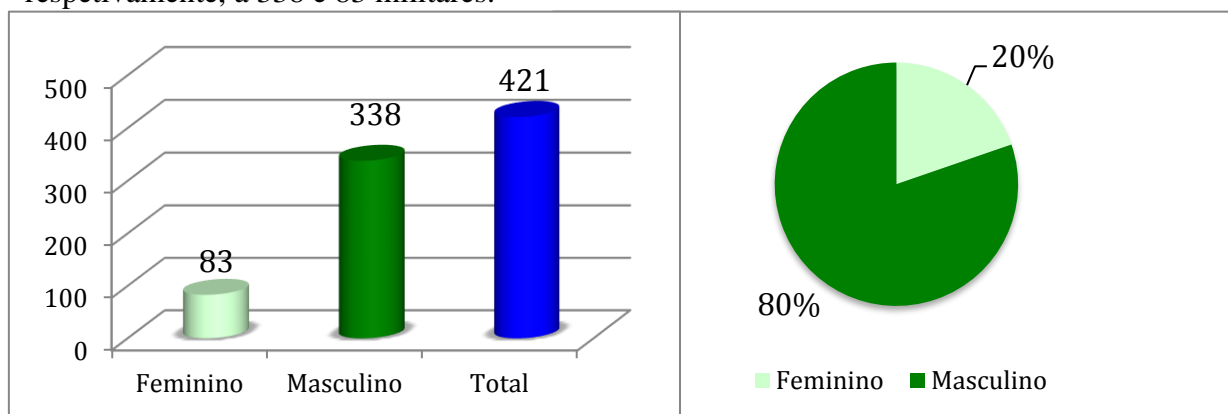


Figura n.º7 – Género dos Inquiridos

Fonte: (Autor, 2017)



Ao nível da Especialidade, conforme Figura n.º8, verifica-se que 40% inquiridos são de especialidades inerentes à Área de Apoio (167 militares), 32% da Área de Manutenção (136 militares) e 28% da Área de Operações (118 militares).

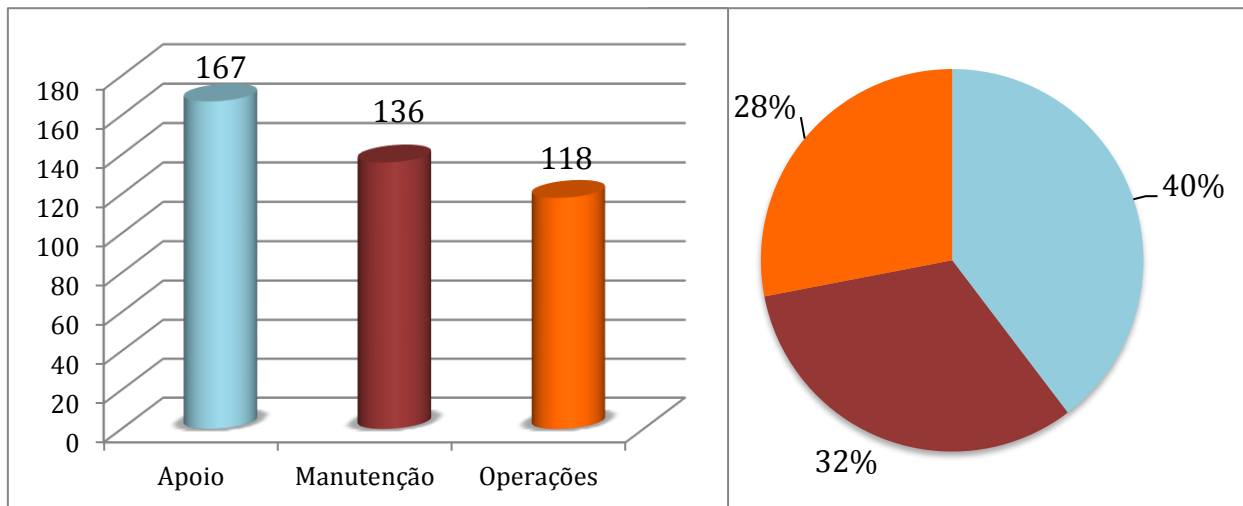


Figura n.º8 – Áreas de Especialidades dos Inquiridos
Fonte: (Autor, 2017)

Na Figura n.º9, é possível verificar as especialidades enquadradas em cada Área:

Área de Operações	Área de Manutenção	Área de Apoio
Pilotos Aviadores (PILAV); Navegadores (NAV); Técnicos de Operações de Comunicações e Criptografia (TOCC); Técnicos de Operações de Meteorologia (TOMET); Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego (TOCART); Técnicos de Detecção e Conduta de Interceção (TODCI);	Engenheiros Aeronáuticos (ENGAER); Engenheiros de Aeródromos (ENGAED); Engenheiros Eletrotécnicos (ENGEL); Técnicos de Manutenção de Material Aéreo (TMMA); Técnico de Manutenção de Material Terrestre (TMMT), Técnico de Manutenção de Material Eletrotécnico (TMMEL); Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento (TMAEQ); Técnico de Manutenção de Infraestruturas (TMI);	Médicos (MED); Administração Aeronáutica (ADMAER); Juristas (JUR); Psicólogos (PSI); Técnicos de Abastecimento (TABST); Técnicos de Informática (TINF); Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA); Técnico de Saúde (TS); Polícia Aérea (PA);

Figura n.º9 – Especialidades por Áreas.
Fonte: (DL 236, 1999,)



Ao nível do Grau Acadêmico, conforme ilustrado na Figura n.º10, verifica-se que 4% dos inquiridos completaram o ensino Secundário (19 militares), 19% o Bacharelato (79 militares), 50% a Licenciatura (207 militares), 27% o Mestrado (111 militares) e cerca de 1% têm o Doutoramento (5 militares).

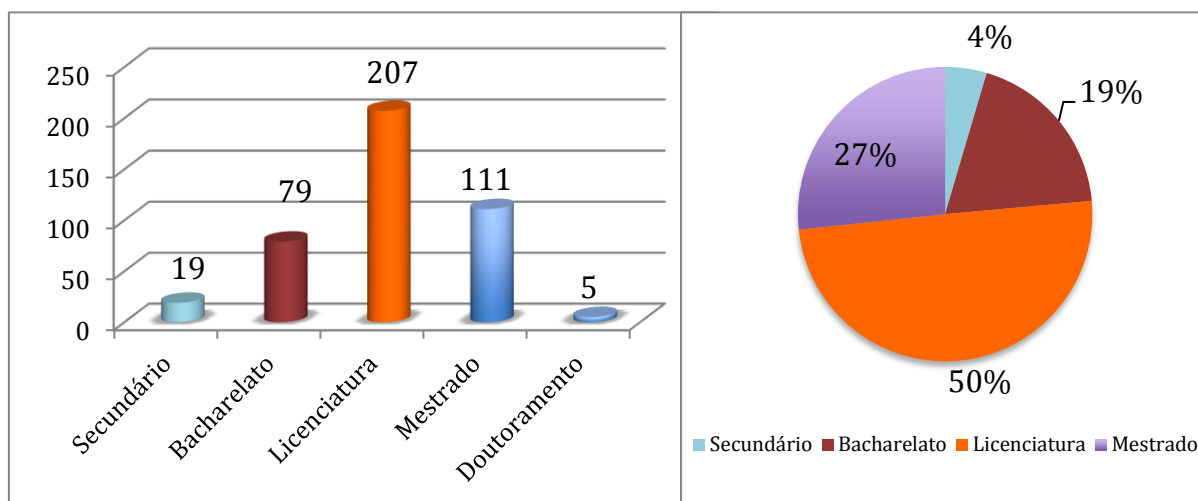


Figura n.º10 – Grau Acadêmico dos Inquiridos
Fonte: (Autor, 2017)

Ao nível da Idade, conforme Figura n.º11, verifica-se que 10% dos inquiridos têm entre 21 a 30 anos (43 militares), 46% entre 31 e 40 anos (192 militares), 26% entre 41 e 50 anos (110 militares) e 18% entre 51 e 60 anos (76 militares).

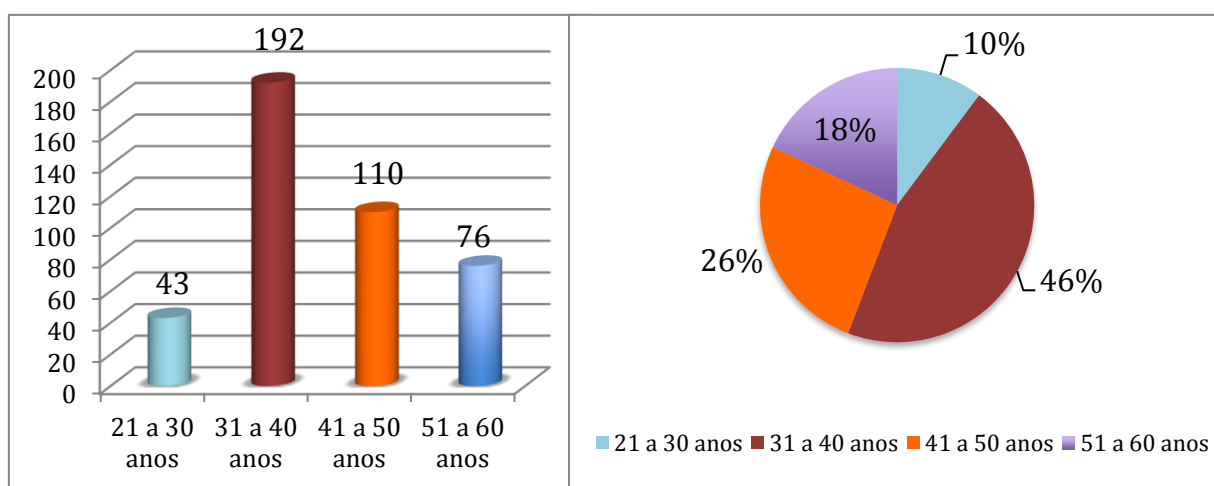


Figura n.º11 – Idade dos Inquiridos
Fonte: (Autor, 2017)



Ao nível do Tempo de Serviço, conforme Figura n.º12, verifica-se que 14% dos inquiridos têm entre 6 a 10 anos de serviço (58 militares), 21% entre 11 e 15 anos (88 militares), 23% entre 16 e 20 anos (40 militares), 9% entre 21 e 25 anos, 9% entre 26 a 30 anos, 20% entre 31 e 35 anos e 4% mais de 36 anos (17 militares).

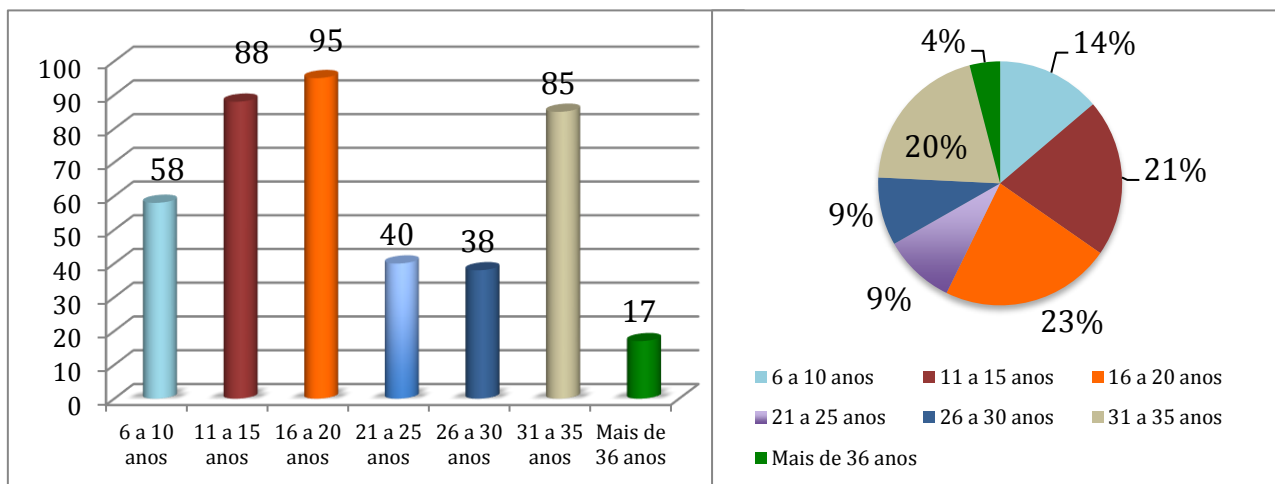


Figura n.º12 – Tempo de Serviço dos Inquiridos

Fonte: (Autor, 2017)

Relativamente ao Desempenho de Funções, conforme Figura n.º13, verifica-se que 87% dos inquiridos (368 militares) desempenham ou já desempenharam funções de comando, direção ou chefia. Apenas 13% dos inquiridos (53 militares) nunca desempenharam as funções referidas.

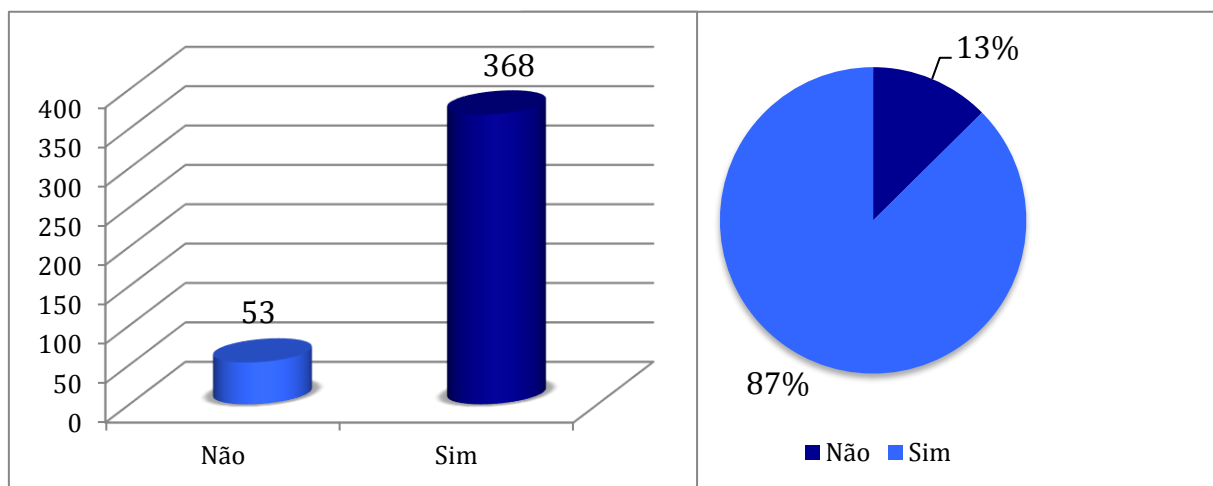


Figura n.º13 – Desempenho de Funções dos Inquiridos

Fonte: (Autor, 2017)



Por último, na Figura n.º14, é possível verificar que, dos Oficiais que desempenham ou já desempenharam funções de comando, direção ou chefia, 26% (97 inquiridos) teve sob a sua responsabilidade 1 a 5 militares, 15% (55 inquiridos) 6 a 10 militares, 14% (53 inquiridos) 11 a 15 militares, 9% (32 inquiridos) 16 a 20 militares e 36% (132 inquiridos) mais que 21 militares:

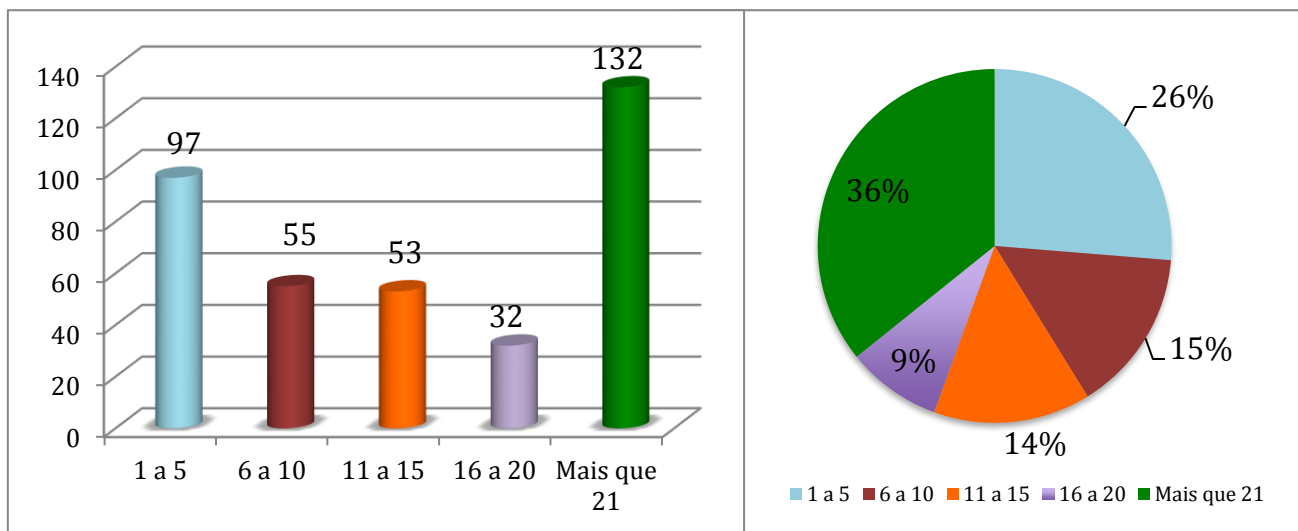


Figura n.º14 – N.º de Colaboradores dos Inquiridos
Fonte: (Autor, 2017)

2.2.2. Nível de Importância das CdL

Através dos questionários foi possível identificar as CdL por dimensão, consideradas mais importantes pelos inquiridos, para o desempenho de funções de comando, direção e chefia. Para se obter as CdL mais importantes, foi estabelecido como critério, ser considerado como importante por mais de 60% dos inquiridos. Neste sentido, de acordo com os resultados em Apêndice G, e explanados na Figura n.º15, as CdL com maior nível de importância são: Competências Pessoais - Iniciativa com 66,50% (280 militares); Competências Sociais - Exemplo com 74,80% (315 militares) e Promoção da Motivação com 66% (278 militares); Competências Organizacionais – Comando e Direção com 71% (299 militares) e Lealdade com 69,40% (292 militares); Competências Cognitivas – Capacidade de Resolução de Problemas com 82,40% (347 militares) e Capacidade de Julgamento com 70,10% (295 militares); Competências Funcionais – Tomada de Decisão com 67,90% (286 militares), Reconhecimento e *Feedback* com 67,70% (285 militares) e Comunicação com 67,20% (283 militares).

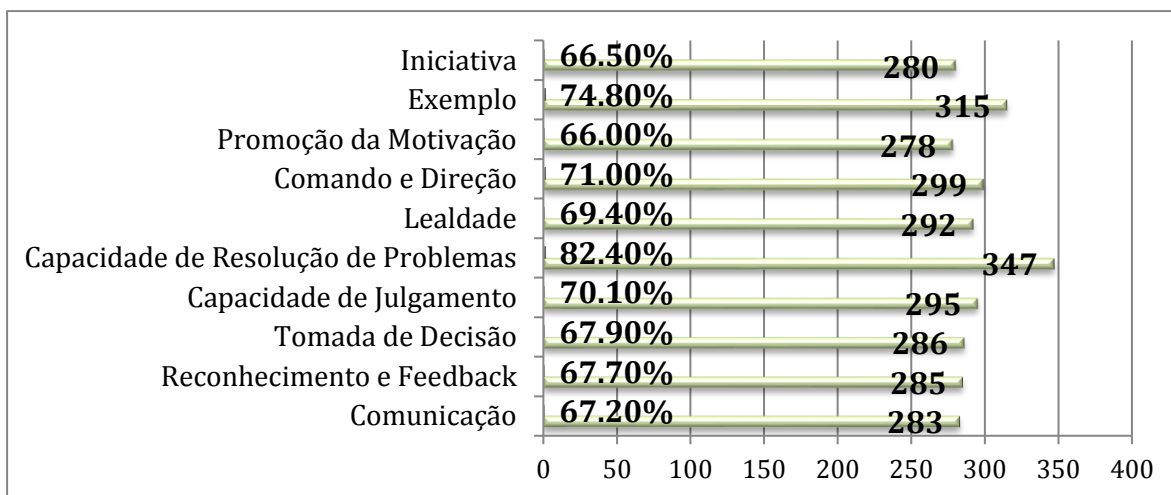


Figura n.º15 – CdL consideradas como as mais Importantes pelos Inquiridos

Fonte: (Autor, 2017)

2.2.3. Nível de Importância das CdL por Posto

Relativamente ao Nível de Importância das CdL por Posto, foram obtidos os seguintes resultados, identificados no Apêndice G:

Oficiais Superiores (total 150 militares) – Competências Organizacionais – Visão com 67,30% (101 militares), Comando e Direção com 68% (102 militares) e Lealdade com 71,30% (107 militares); Competências Pessoais – Determinação com 71,30% (107 militares); Competências Sociais – Exemplo com 74% (111 militares); Competências Cognitivas – Capacidade de Resolução de Problemas com 76,70% (116 militares) e Capacidade de Julgamento com 79,30% (119 militares); Competências Funcionais – Tomada de Decisão com 86,70% (130 militares) – Figura n.º16.

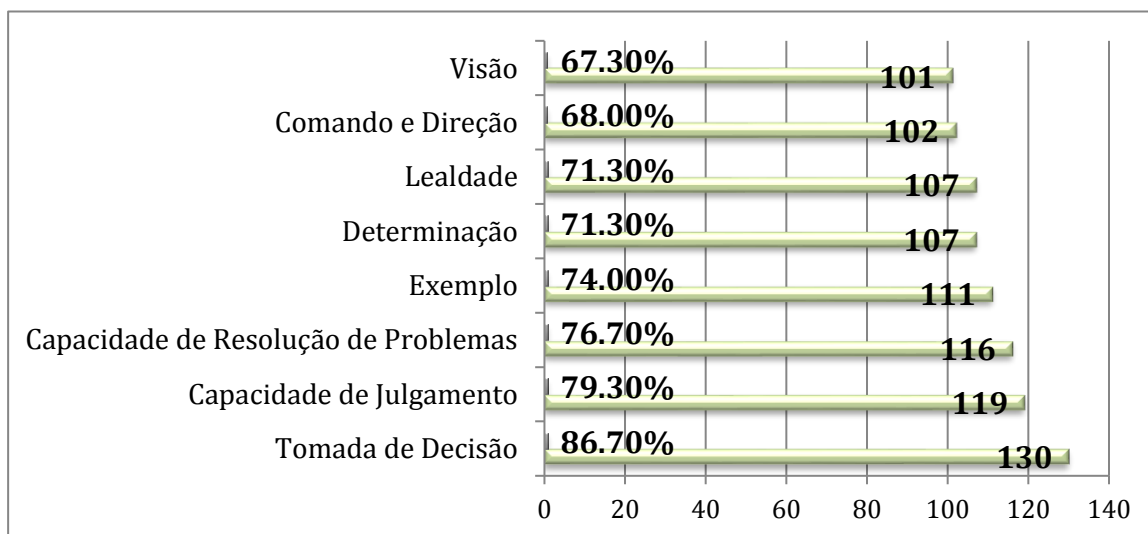


Figura n.º16 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Superiores (questionários)

Fonte: (Autor, 2017)



Oficiais Capitães (total 191 militares) – Competências Organizacionais – Lealdade com 74,30% (142 militares) e Comando e Direção com 74,90% (143 militares); Competências Pessoais – Iniciativa com 74,80% (143 militares); Competências Sociais – Exemplo com 80,60% (154 militares) e Promoção da Motivação com 82,70% (158 militares); Competências Cognitivas – Capacidade de Resolução de Problemas com 86,40% (165 militares) e Capacidade de Julgamento com 74,30% (142 militares); Competências Funcionais – Tomada de Decisão com 66% (126 militares), Reconhecimento e *Feedback* com 73,80% (141 militares) e Comunicação com 73,80% (141 militares) – Figura n.º17.

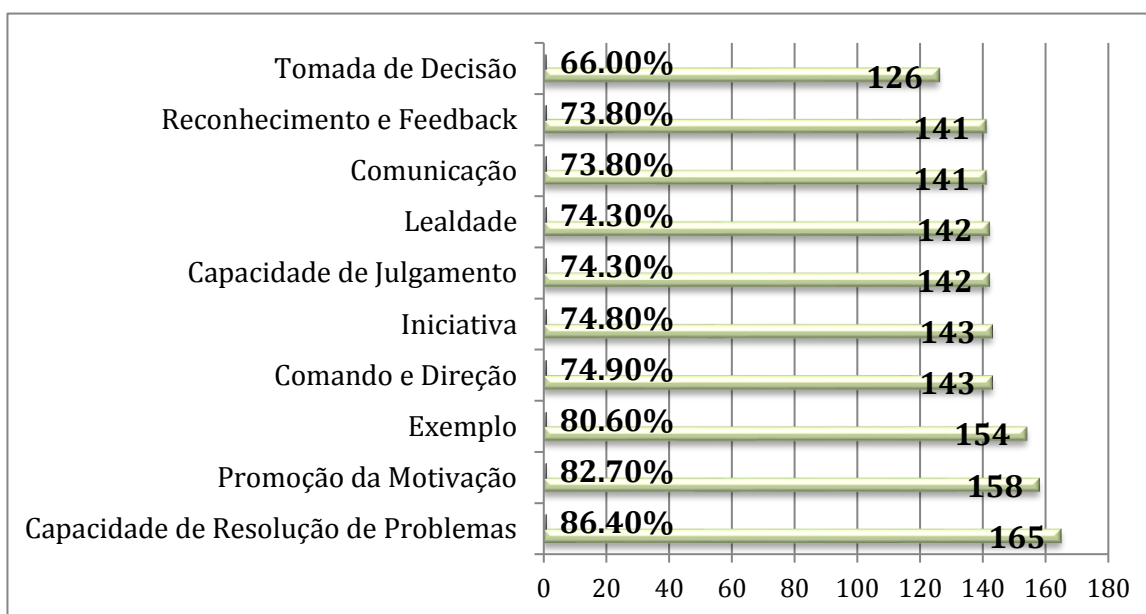


Figura n.º17 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Capitães (questionários)

Fonte: (Autor, 2017)

Oficiais Subalternos (total 80 militares) – Competências Organizacionais – Comando e Direção com 67,50% (54 militares); Competências Pessoais – Adaptabilidade com 66,25% (53 militares); Competências Cognitivas – Capacidade de Resolução de Problemas com 82,50% (66 militares); Competências Funcionais – Reconhecimento e *Feedback* com 73,80% (59 militares) e Comunicação com 73,80% (59 militares) – Figura n.º18.

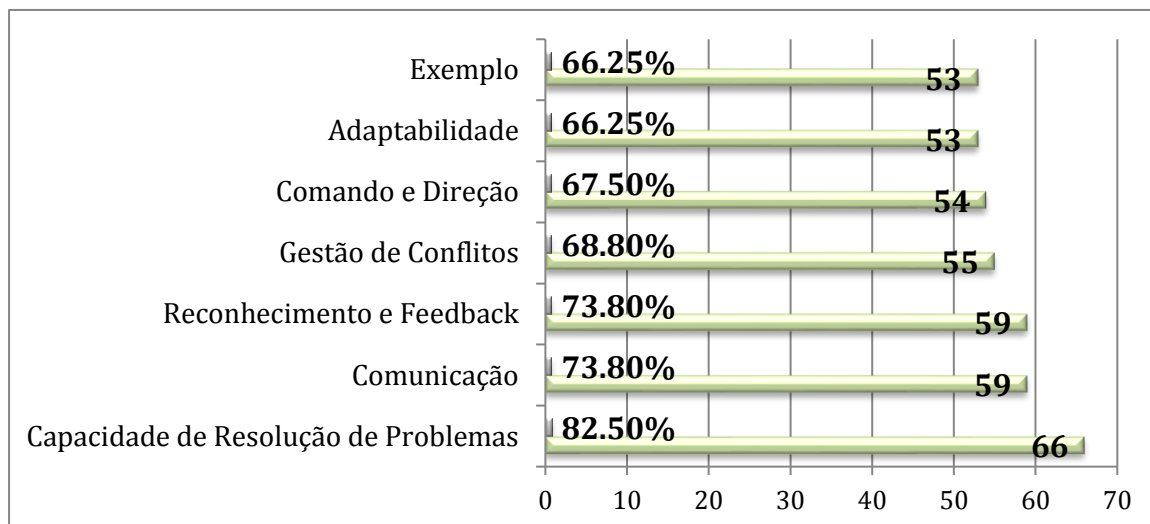


Figura n.º18 – CdL consideradas como as mais Importantes por Oficiais Subalternos (questionários)
Fonte: (Autor, 2017)

2.2.4. Nível de Importância das CdL por Especialidade

Relativamente ao Nível de Importância das CdL por Especialidade, os resultados explanados na Figura n.º19, demonstram que não existem diferenças significativas entre as três Áreas de Especialidade. Quando comparadas entre si, apenas a competência Iniciativa para a Área de Apoio (58%) e a competência Promoção da Motivação (55%) na Área de Operações, se encontram ligeiramente abaixo dos valores obtidos nas restantes CdL.

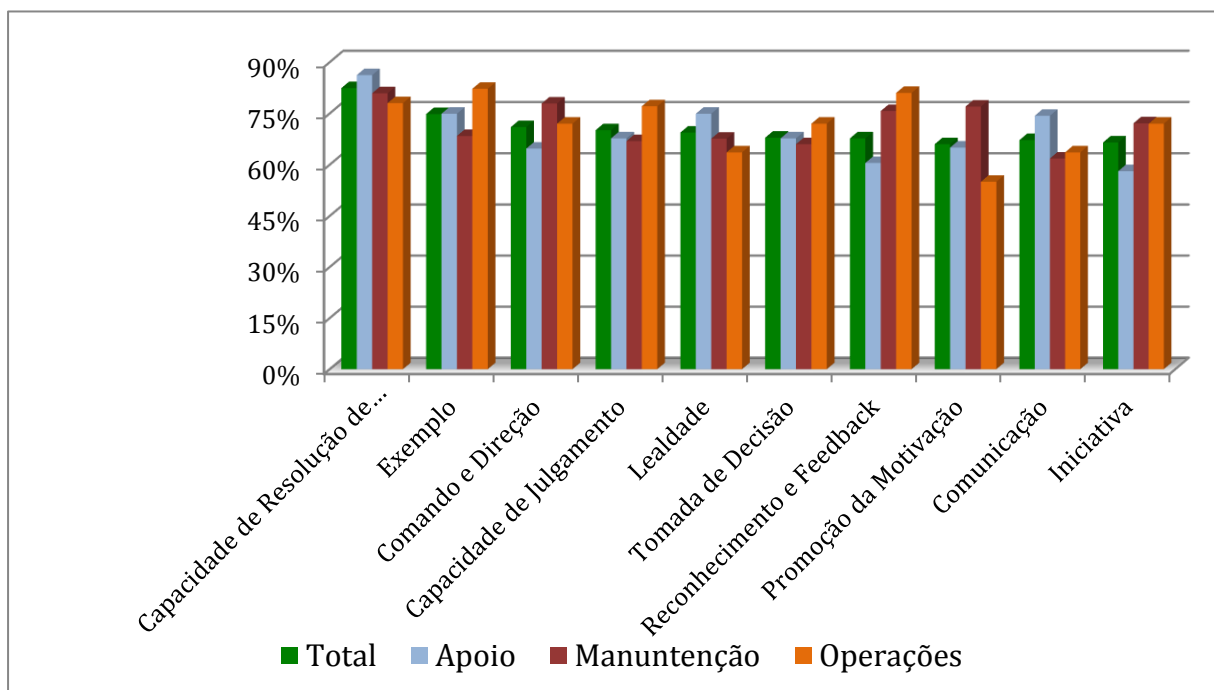


Figura n.º19 – CdL consideradas como as mais Importantes por Especialidade (questionários)
Fonte: (Autor, 2017)



2.2.5. Nível de Importância das CdL - Entrevistas

Seguidamente efetua-se a explanação dos resultados das entrevistas aplicadas após proceder-se à análise de conteúdo, sendo apresentado apenas os resultados corroborados acima de 60% dos entrevistados.

Questão nº 5 – *Na sua opinião, quais as principais CdL que deverão ser transversais aos Oficiais do QP?*

Conforme é possível verificar na Tabela n.º6, as CdL que foram consideradas mais importantes para os entrevistados foram: a Comunicação (89%) e o Exemplo (67%).

Tabela n.º6 – CdL consideradas como as mais Importantes pelos Entrevistados.

	Entrevistas									%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Comunicação	X	X	X	X		X	X	X	X	89%
Exemplo	X		X		X	X		X	X	67%

Fonte: (Autor, 2017)

Questão nº 6 – *Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com o Posto?*

Relativamente ao Nível de Importância das CdL por Posto, foram obtidos os seguintes resultados, identificados na Tabela n.º7. Importa referir que os entrevistados apenas fizeram distinção entre Postos Superiores e Postos Inferiores dentro da Categoria de Oficiais

Tabela n.º7 – CdL consideradas mais Importantes por Posto (entrevistas).

Postos Superiores	Postos Inferiores
Pensamento Estratégico Visão Comando e Direção	Comunicação Adaptabilidade Relações Interpessoais Aptidão Técnico-profissional

Fonte: (Autor, 2017)

Questão nº 7. *Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com a Especialidade?*

Relativamente ao Nível de Importância das CdL por Especialidades, verifica-se na Figura n.º20, que 55% dos entrevistados consideram que não existem diferenças de especialidade para especialidade, e 45% consideram que existem diferenças principalmente entre Áreas – Operações, Apoio e Manutenção.

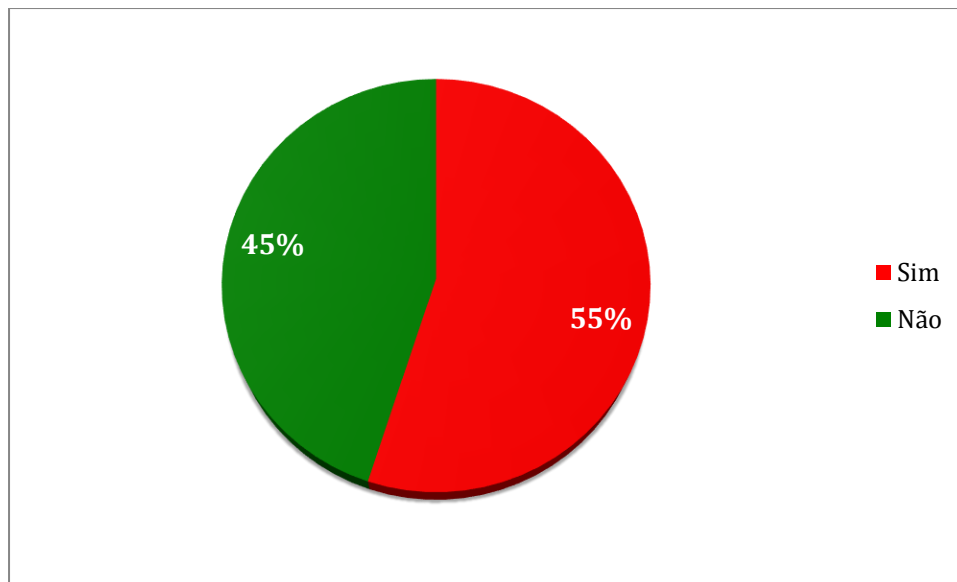


Figura n.º20 – Diferenças ao Nível de Importância de CdL por Especialidade (entrevistas)
Fonte: (Autor, 2017)

Questão nº 8. *Consideraria pertinente existir um modelo conceptual que agregue e caracterize as CdL a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA?*

Relativamente ao modelo acima referido, 100% dos entrevistados responderam concordar com a sua existência e pertinência. Importa referir também que, foi unânime que o modelo seja flexível, adaptável, que acompanhe a evolução da carreira, e que ajudaria a orientar a formação.



3. Avaliação e Discussão de Resultados

A discussão de resultados deve refletir sobre as implicações que o estudo se debruçou, nomeadamente, ao nível das respostas às perguntas de investigação e à confirmação/refutação das hipóteses (Santos et al., 2016, p. 139). Dependendo da tipologia e abordagem da investigação, a parte da discussão poderá não ter um capítulo individualizado (Santos et al., 2016, p. 139), mas, uma vez que o presente TII segue uma estratégia de investigação mista, optou-se por realizar uma interpretação mais clara, objetiva e integrada em sede própria.

3.1. Amostra

Considerando a população alvo do presente TII, a amostra com a representatividade requerida é de 298 militares da Categoria de Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos do QP da FA, de forma a garantir um nível de confiança de 95%. Responderam ao questionário aplicado, 421 militares. Neste sentido, podemos concluir que a amostra que se obteve, ultrapassou os quantitativos necessários para se obter conclusões extrapoláveis para a população alvo. Importa referir também, que a amostra representativa respeitou a divisão estratificada proporcional da população em estudo, garantindo assim, a representação de cada categoria de oficiais em investigação.

3.2. Triangulação Metodológica – Resultados Quantitativos e Qualitativos

“A combinação de métodos possibilita ao investigador ter acesso a um conhecimento mais alargado e aprofundado, permitindo-lhe compreender vários aspetos do fenómeno analisado” (Santos et al., 2016, p. 127). Neste sentido, através da “triangulação metodológica” pretende-se procurar a convergência e corroboração dos resultados (Santos et al., 2016, p. 128).

Ao nível das CdL consideradas mais importantes para o desenvolvimento de funções de comando, direção ou chefia, ao se comparar os resultados obtidos pelas entrevistas e questionários, é perceptível perceber que existe uma corroboração entre a visão da estrutura superior da FA e dos restantes Oficiais. Neste sentido, as CdL - Comunicação e Exemplo, são as que reúnem maior consenso como sendo as mais importantes para a FA (ambas acima dos 60%, tanto para os resultados quantitativos, como para os qualitativos), o que vai ao encontro das especificidades da organização, nomeadamente, aos valores inerentes à condição militar e características da missão.



Quando se compara os resultados obtidos com outras organizações militares a nível internacional, nomeadamente forças militares Americanas, Espanholas e Canadianas, verifica-se também, que estão perfeitamente alinhados, como é possível constatar através de uma compilação de referências militares internacionais, referido por Rouco e Sarmento (2012, p. 28) onde se salienta que “(..) a influência [do líder militar] não está apenas nas ordens, mas também no poder das palavras, no exemplo e, nas ações do líder durante o desempenho de uma função ou mesmo fora dela (MET7-007, 1998; FM 6-22, 2006; CFLI, 2005).

Assim sendo, é possível deduzir que é fundamental a organização continuar a cultivar uma cultura assente em valores e competência, que contribuam para o desenvolvimento de militares de referência cujos colaboradores admirem e queiram seguir os seus padrões como exemplo.

Quando se compara em termos de Posto, foi possível encontrar uma complementaridade entre os resultados, na medida em que, nas entrevistas, foi dado especial destaque a CdL, que nos questionários, tiveram pouco relevo, nomeadamente: Pensamento Estratégico; Relações Interpessoais e Aptidão Técnico-profissional.

Em termos de diferenças de CdL face à especialidade, ocorreu convergência entre os dados quantitativos e qualitativos. No entanto, importa referir que, apesar da maioria dos entrevistados (55%) ter confirmado que não existem diferenças de especialidade para especialidade, justificando que trata-se de uma questão de contexto, perfil dos liderados e missão, os outros 45% consideraram que, dependendo da especialidade, as CdL poderão ser diferentes. Neste sentido, e perante a proximidade das duas posições (55% vs 45%), entende-se que esta temática merece um estudo mais aprofundado para se chegar a conclusões mais fundamentadas. Em termos de resultados quantitativos, também não foram encontradas diferenças na generalidade das CdL a desenvolver face à especialidade.

Em termos gerais, foi possível verificar que na FA é atribuída especial importância a 17 CdL (Tabela n.º8) para o exercício de funções de comando, direção e chefia, sendo uma parte comuns às 26 CdL apresentadas no estudo de Rouco (2012, p.366-367). As CdL que a FA apresenta como distintas do referido estudo realizado no Exército são: a Iniciativa, a Promoção da Motivação, a Capacidade de Julgamento, a Lealdade e o Pensamento Estratégico.



Tabela n.º8 – CdL de referência para os Oficiais da FA

Iniciativa
Exemplo
Promoção da Motivação
Comando e Direção
Lealdade
Capacidade de Resolução de Problemas
Capacidade de Julgamento
Tomada de Decisão
Reconhecimento e <i>Feedback</i>
Comunicação
Relações Interpessoais
Aptidão Técnico-profissional
Gestão de Conflitos
Adaptabilidade
Visão
Determinação
Pensamento Estratégico

Fonte: (Autor, 2017)

Por último, ao nível dos resultados qualitativos obtidos nas entrevistas relativamente à pertinência de um modelo conceptual que agregue e caracterize as CdL a serem desenvolvidas no ESM, apesar de 100% dos entrevistados ter concordado, foi também referido pela maioria que, o mesmo deve ser flexível e adaptável às exigências e necessidades de formação. Neste sentido, este modelo, não deverá ser considerado estanque, mas sim, uma ferramenta que deve acompanhar os desafios que a FA enfrenta e a resposta exigida aos militares para cumprir a sua missão com êxito.

3.3. Perguntas Derivadas e Hipóteses

Na presente investigação foram consideradas PD, bem como as respetivas hipóteses. Seguidamente, apresentam-se as respostas e confirmação ou refutação das hipóteses:

PD1: Face aos desafios futuros da organização, que CdL a estrutura superior da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos Oficiais do QP?



H1: Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção ou chefia dos Oficiais do QP: Da Dimensão Organizacional – a Gestão da Mudança; Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação e o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.

Face aos resultados obtidos (Tabela n.º6), as CdL que a estrutura superior da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos Oficiais do QP são: Da Dimensão Social – o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.

Neste sentido a H1 verifica-se parcialmente, uma vez que, os resultados demonstraram que apenas 50% das CdL apresentadas na H1 foram consideradas importantes pela estrutura superior da FA.

Tabela n.º9 – Comparação entre a H1 e a PD1.

Hipótese 1	Resposta à PD1
Exemplo Comunicação Gestão da Mudança Promoção da Motivação	Exemplo Comunicação

Fonte: (Autor, 2017)

PD2: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com o Posto, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?

H2: Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção ou chefia dos Oficiais do QP, de acordo com o Posto:

Oficial Superior: Da Dimensão Organizacional – Visão; Da Dimensão Funcional – a Tomada de Decisão; Da Dimensão Cognitiva – Pensamento Estratégico;

Oficial Capitão: Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação; Da Dimensão Funcional – a Comunicação e o Reconhecimento e *Feedback*; Da Dimensão Pessoal – a Iniciativa;

Oficial Subalterno: Da Dimensão Funcional – a Aptidão Técnico-profissional e a Gestão de Conflitos; Da Dimensão Pessoal – a Adaptabilidade.

Face aos resultados visíveis na Tabela n.º10, é possível confirmar que a **H2 não foi verificada**, uma vez que, a H2 apresenta menos de 50% das CdL consideradas importantes pelos Oficiais inquiridos.



Tabela n.º10 – Comparação entre a H2 e a PD2.

Hipótese 2	Resposta à PD2
<p>Oficiais Superiores Visão Tomada de Decisão Pensamento Estratégico</p> <p>Capitães Comunicação Reconhecimento e <i>Feedback</i> Iniciativa Promoção da Motivação</p> <p>Oficiais Subalternos Aptidão Técnico-profissional Gestão de Conflitos Adaptabilidade</p>	<p>Oficiais Superiores Visão Comando e Direção Lealdade Determinação Exemplo Capacidade de Resolução de Problemas Capacidade de Julgamento Tomada de Decisão</p> <p>Capitães Tomada de Decisão Reconhecimento e <i>Feedback</i> Comunicação Lealdade Capacidade de Julgamento Iniciativa Comando e Direção Exemplo Promoção da Motivação Capacidade de Resolução de Problemas</p> <p>Oficiais Subalternos Exemplo Adaptabilidade Comando e Direção Gestão de Conflitos Reconhecimento e <i>Feedback</i> Comunicação Capacidade de Resolução de Problemas</p>

Fonte: (Autor, 2017)

PD3: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com a Especialidade, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?

H3: Como hipótese, considera-se que não existem diferenças na generalidade de CdL a desenvolver especificamente, devido à especialidade.

Face aos resultados, não foram encontradas diferenças na generalidade das CdL a desenvolver face à especialidade.

Neste sentido a H3 verifica-se totalmente, uma vez que, os resultados demonstraram que, entre especialidades, os Oficiais, atribuem uma importância muito semelhante, na generalidade das CdL.



3.4. Pergunta de Partida

Após respostas às três PD, o ênfase será agora na PP:

Que dimensões de competências de liderança devem ser desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA, de forma a ficarem mais capacitados para o exercício de funções de comando, direção ou chefia, face aos desafios futuros?

No intuito de tornar o entendimento da PP mais clara e perceptível, a resposta, foi organizada na Tabela n.º11, onde é possível perceber as CdL a desenvolver por categoria - nas colunas (Oficiais Subalternos, Capitães e Oficiais Superiores); a dimensão a que cada CdL pertence - nas linhas (Dimensão Organizacional, Social, Funcional, Pessoal e Cognitiva); e em que curso do ESM devem ser desenvolvidas (Formação Inicial, CBC e CPOS):

Tabela n.º11 – Resposta à PP

	Oficiais Subalternos	Capitães	Oficiais Superiores
Dimensão Organizacional	Comando e Direção	Comando e Direção Lealdade	Comando e Direção Visão Lealdade
Dimensão Social	Exemplo Relações Interpessoais	Exemplo Promoção da Motivação	Exemplo
Dimensão Funcional	Aptidão Técnico-profissional Gestão de Conflitos Comunicação Reconhecimento e <i>Feedback</i>	Tomada de Decisão Comunicação Reconhecimento e <i>Feedback</i>	Tomada de Decisão Comunicação
Dimensão Pessoal	Adaptabilidade	Iniciativa	Determinação
Dimensão Cognitiva	Capacidade de Resolução de Problemas	Capacidade de Julgamento Capacidade de Resolução de Problemas	Pensamento Estratégico Capacidade de Julgamento Capacidade de Resolução de Problemas
ESM	Formação Inicial AFA	CBC	CPOS

Fonte: (Autor, 2017)



3.5. Proposta de Modelo Conceptual de CdL

Face aos resultados obtidos na presente investigação, foi possível criar a proposta de Modelo Conceptual na Tabela n.º12, para referência no desenvolvimento de CdL a implementar na FeL dos Oficiais do QP, no ESM.

Este modelo preconiza, por um lado, a existência de CdL Estruturantes, cujo seu treino e desenvolvimento no ESM, deverão ser constantes e permanentes, na carreira e formação do Oficial da FA. Por outro lado, preconiza a existência de CdL Específicas, que deverão ser treinadas e desenvolvidas, especificamente nos cursos que estão associados aos postos em que vão desempenhar as suas funções de comando, direção ou chefia.

A caracterização de cada CdL presente no modelo, encontra-se disponível no Apêndice D, Parte III.

Tabela n.º12 – Proposta de Modelo Conceptual para o desenvolvimento de CdL no ESM

	Competências de Liderança		ESM
	CdL Estruturantes	CdL Específicas	
Oficiais Subalternos	Exemplo Comunicação Comando e Direção Capacidade de Resolução de Problemas	Reconhecimento e <i>Feedback</i> Gestão de Conflitos Adaptabilidade Relações Interpessoais Aptidão Técnico-profissional	Formação Inicial AFA
Oficiais Capitães		Reconhecimento e <i>Feedback</i> Iniciativa Promoção da Motivação Tomada de Decisão Capacidade de Julgamento Lealdade	CBC
Oficiais Superiores		Visão Pensamento Estratégico Determinação Tomada de Decisão Capacidade de Julgamento Lealdade	CPOS

Fonte: (Autor, 2017)



Conclusões

Face ao novo paradigma de ameaças e conjuntura económica que vivemos atualmente, as FFAAP têm procurado adaptar-se e reequacionar o seu modo de operar. A FA tem acompanhado o processo de mudança e, na redefinição da estratégia global da FA, Sua Excelência General CEMFA preconiza três linhas prioritárias de acção estratégica: acrescentar valor às capacidades militares “Mais nas Operações”; aumentar a motivação e competências das pessoas “Mais nas Pessoas”; valorizar a estrutura “Melhor Organização”.

Com o tema “Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar”, a presente investigação pretende ir ao encontro da linha estratégica acima referida -“Mais nas Pessoas”, focando-se no treino e desenvolvimento das CdL dos Oficiais do QP da FA. Como pilar principal, foi considerado o ESM na medida em que, é a via principal para a formação e preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das FFAA.

Para uma organização que forma e treina os seus militares para atuar em cenários cada vez mais complexos e imprevisíveis, onde a vida humana é uma responsabilidade sem margem de erro, e numa conjuntura em que se exige que se continue a fazer mais e melhor com menos recursos, considerou-se que estudar e analisar a atuação dos líderes é uma exigência constante.

No âmbito deste tema, foi detetado, que na FA não existe doutrina com um modelo integrado e agregador que explique as competências de liderança a desenvolver durante ao longo da carreira do Oficial do Quadro Permanente.

Tendo em vista contribuir para uma solução para este problema, definiu-se a seguinte PP:

Que dimensões de Competências de Liderança devem ser desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA, de forma a ficarem mais capacitados para o exercício de funções de comando, direção ou chefia, face aos desafios futuros?

No âmbito do presente TII, o objetivo geral foi criar um modelo conceptual que agregasse e caracterizasse as CdL a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA. O objetivo foi alcançado (Tabela n.º12) permitindo agora, almejar abraçar as razões pelas quais foi definido, nomeadamente, servir como referência para os cursos ministrados no ESM, bem como, para apoio na gestão dos recursos humanos e na gestão da formação contínua. Não obstante, pretende-se também, que este modelo



contribua como uma ferramenta que os Oficiais da FA possam utilizar, como referência e orientação da liderança, no exercício das suas funções de comando, direção ou chefia.

Para este fim, contribuiu a persecução e obtenção dos objetivos específicos seguidamente mencionados:

- Foram identificadas as CdL que os Oficiais do QP da FA consideraram mais importantes para o exercício de funções de comando, direção ou chefia (Tabela n.8 e resposta à PP);
- Foram caracterizadas as CdL que os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes para o exercício de funções de comando, direção ou chefia (Apêndice D, parte III);
- Foram identificadas as CdL que os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes de acordo com o Posto (Tabela n.º10).

Importa referir que o modelo deverá ser encarado como uma ferramenta flexível, que deverá sujeitar-se a adaptações que acompanhem os desafios da FA e a resposta exigida aos militares.

Com bases num quadro teórico sustentado, definiu-se o modelo de análise da investigação no domínio conceptual e metodológico. No domínio conceptual subdividiu-se a PP em três PD para as quais se apresentaram três hipóteses. Para o efeito, procedeu-se à exploração de conceitos, dimensões e indicadores, culminando no mapa conceptual (Apêndice B). No domínio metodológico utilizou-se um raciocínio hipotético-dedutivo, e aplicou-se uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa) com o intuito de proporcionar maior robustez e complementaridade aos resultados obtidos. No seguimento da estratégia de investigação, o desenho de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso – FA.

O percurso metodológico dividiu-se em três momentos de pesquisa, uma primeira fase exploratória onde foi realizada a revisão da literatura, entrevistas exploratórias e a perceção do estado da arte. Uma segunda fase analítica onde procedeu-se à recolha, análise e interpretação dos dados, tendo sido utilizadas duas técnicas de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário. Neste âmbito foram realizadas 9 entrevistas a Oficiais Gerais e Superiores e foi aplicado um questionário específico para o presente TII, a uma amostra representativa de 421 Oficiais do QP da FA.

E por último, a fase de síntese, se determinou as conclusões e implicações da presente investigação no âmbito do desenvolvimento de CdL no ESM



No que diz respeito aos resultados obtidos, as PD cujas H foram verificadas, são as seguintes:

PD1: Face aos desafios futuros da organização, que CdL a estrutura superior da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos Oficiais do QP?

H1: Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção ou chefia dos Oficiais do QP: Da Dimensão Organizacional – a Gestão da Mudança; Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação e o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.

Os resultados demonstraram que a H1 foi verificada parcialmente, na medida em que, as CdL que a estrutura superior da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos Oficiais do QP são: Da Dimensão Social – o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.

PD3: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com a Especialidade, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?

H3: Como hipótese, considerou-se que não existem diferenças na generalidade de CdL a desenvolver especificamente, devido à especialidade.

Face aos resultados, a **H3 verificou-se totalmente**, uma vez que, os resultados demonstraram que, entre especialidades, os Oficiais, atribuem uma importância muito semelhante, na generalidade das CdL, no entanto, seria importante explorar mais esta temática de forma a fundamentar melhor esta conclusão.

Exploradas as PD e H, obteve-se resposta à PP:

No âmbito da Dimensão Organizacional, deverão ser desenvolvidas as CdL Comando e Direção, Lealdade e Visão; Na Dimensão Social, o Exemplo, as Relações Interpessoais e a Promoção da Motivação; Na Dimensão Social a Aptidão Técnico-profissional, a Tomada de Decisão, a Gestão de Conflitos, a Comunicação e o Reconhecimento e Feedback; Na Dimensão Pessoal, a Adaptabilidade, a Iniciativa e a Determinação; Na Dimensão Cognitiva, a Capacidade de Resolução de Problemas, a Capacidade de Julgamento e o Pensamento Estratégico.

Considera-se que o presente TII contribui para o conhecimento, na medida em que:

- Na FA não existe doutrina com um modelo integrado e agregador que explane as competências de liderança a desenvolver durante a carreira do Oficial do QP da FA;



- Propõe um modelo com as CdL a desenvolver pelos Oficiais do QP, que poderá servir como base e referência para o ESM, nomeadamente, para os Cursos de Formação Inicial e Cursos de Promoção;
- Disponibiliza uma ferramenta que pode ser utilizada como referência para a verificação das necessidades de formação ao nível de CdL, e assim, colmatar eventuais lacunas ao nível da liderança no exercício de funções de comando, direção ou chefia.

O TII traz consigo limitações, nomeadamente ao nível do reduzido número de entrevistas realizadas (9) e ao nível de espaço e tempo, não permitindo alargar a investigação a outros Postos e Categorias, aprofundar o estudo a nível das especialidades, realizar uma análise comparativa com os planos de formação no ESM, nem efetuar uma investigação *in loco* nos serviços e unidades.

Face às limitações, propõe-se as seguintes investigações futuras:

- Um estudo onde seja realizado a análise comparativa entre os Planos de Curso da AFA, CBC e CPOS e as CdL consideradas necessárias desenvolver;
- Continuidade da presente investigação ao nível dos Oficiais Gerais;
- Aplicação do presente estudo ao nível dos Sargentos;
- Aprofundar a investigação ao nível das CdL a desenvolver de acordo com as especialidades;
- Aprofundar a investigação ao nível das Forças Armadas internacionais.

Tendo em vista a implementação do presente modelo, propõe-se:

EMFA

- Proceder à divulgação do presente estudo, de maneira dar a conhecer a temática e conclusões;
- Definir uma visão conjunta, para a identificação de uma estratégia que visa o desenvolvimento de CdL, a propor superiormente ao nível do CEMFA;
- Avaliar e propor a criação de um Grupo de Trabalho para dar continuidade ao estudo das CdL;



IUM:

- Rever os planos de estudo na área de liderança à luz das conclusões do presente estudo, no CPOS, de forma a eliminar eventuais lacunas entre a formação ministrada e as necessidades de CdL identificadas no exercício de funções de comando, direção ou chefia, como Oficial Superior;
- Aplicar como referência na atualização dos planos de curso;

AFA:

- Rever os planos de estudo na área de liderança à luz das conclusões do presente estudo, no Curso de Formação Inicial, de forma a eliminar eventuais lacunas entre a formação ministrada e as necessidades de CdL identificadas no exercício de funções de comando, direção ou chefia, ao nível de Oficial Subalterno;
- Rever os planos de estudo na área de liderança à luz das conclusões do presente estudo, no CBC, de forma a eliminar eventuais lacunas entre a formação ministrada e as necessidades de CdL identificadas no exercício de funções de comando, direção ou chefia, no posto de Capitão;
- Aplicar como referência na atualização dos planos de curso;

O CPESFA/DINST:

- Difundir na FA, as CdL consideradas mais importantes para o exercício de funções de comando, direção ou chefia
- Desenvolver cursos específicos para o desenvolvimento de determinadas CdL, de acordo com as conclusões do presente estudo;

Sendo o ESM o meio principal para a preparação e desenvolvimento das competências para comandar, dirigir e chefiar dos Oficiais do QP da FFAAP, assume especial relevância a constante atualização dos conhecimentos ministrados, bem como, a sua adaptação às necessidades e exigências dos militares, nomeadamente ao nível de formação, treino e desenvolvimento das CdL. Acredita-se que a consciência e definição clara das CdL, bem como o seu desenvolvimento no ESM, através de um modelo de referência, alinhado com a realidade e necessidades dos militares, irá contribuir para fazer



face aos desafios presentes e futuros no cumprimento da missão, bem como para a valorização do potencial humano.

Do ponto de vista pessoal, estudar e compreender melhor as vicissitudes da liderança, representou um elevado estímulo motivacional, neste sentido, esta oportunidade acadêmica, constituiu um momento único e autêntico de desenvolvimento profissional e pessoal.



Bibliografia

Almeida, J.F.S., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (29 de dezembro de 2016).

Antonakis, J. e House, R. J., 2002. The full-range Leadership Theory: The Way Forward. *Transformational and charismatic leadership*, Volume 2, pp. 3-33. Kiddingon, Oxford: Elsevier Science Ltd.

Bass, B.M. e Avolio, B.J., 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), pp.112–121.

Bertaux, D., 1997. *Les Récits de Vie: Perspective Ethnosociologique*. Paris: Nathan.

Borges, J. J. B. V., 2011. *A Importância Da Formação Em Liderança Nas Forças Armadas: Subsídios Para Um Modelo Renovado*. Trabalho de Investigação Individual IESM.

Borrego, J.M.N., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (22 de dezembro de 2016).

Bryman, A. e Cramer, D., 2003. *Análise de dados em Ciências Sociais, Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para o Windows*. Oeiras: Celta Editora.

Camisa, J.M., 2017. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (14 de junho de 2017).

Ceitel, M., 2010. *Gestão e Desenvolvimento de Competências (1ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

CEMFA, 2017a.– *Diretiva de Planeamento da Força Aérea 2017/2022 (Diretiva 04/2017)*. Força Aérea Portuguesa: Chefe do Estado-Maior.



CEMFA, 2017b. *Objetivos de Nível Estratégico da Força Aérea 2017/2022 (Despacho n.º15/2017)*. Força Aérea Portuguesa: Chefe do Estado-Maior.

CEMFA, 2015. *Planos de Estudos da Academia da Força Aérea (Despacho n.º225/2015)*. Força Aérea Portuguesa: Chefe do Estado-Maior.

CFLI - Canadian Forces Leadership Institute, 2005. *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Kingston, Ontário, Canada: Canadian Forces Leadership Institute.

Chelladurai, P., 1993. Leadership. *Hanbook of Research on Sport Psychology*, pp.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M., 2000. *Administração: princípios de gestão empresarial (10.ª ed.)*. Lisboa: McGraw-hill.

647-671. New York: MacMillan.

Day, D. e Antonakis, J., 2012. *The Nature of Leadership*. United States of America: SAGE Publications.

Draganidis, F. e Mentzas, G., 2006. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), pp.51–64.

Figueiredo, J.M.M.P., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (29 de dezembro de 2016).

Freitas, J. e Martins, M.H., 2015. A Humildade e a Esperança, fatores de resiliência na praxis humana. *Omnia n.º 2*, pp.23-31

Freixo, M. J. V., 2011. *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

FM 6-22 - U.S. Department of the Army, 2006. *Field manual 6-22: Army Leadership*. Washington: Department of the Army.



Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea - GABCEMFA, 2011. *Planos de Estudos da Academia da Força Aérea (Despacho n.º 2225/2011)*. Lisboa: Diário da República.

Gaiolas, A., 2010. A Efetividade do Poder Aéreo em Conflitos Assimétricos. *Boletim Ensino IESM*, 9, pp.29–54.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. e Konopaske, R., 2006. *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A., 2002. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: *Havard Business School Publishing*.

Guerreiro, A. S., 2013. O Ensino Superior Militar e Desenvolvimento. *Revista Militar N.º 2542*, pp.997–1010.

IESM, 2015a. *NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

IESM, 2015b. *NEP ACA-18 – Regras de Apresentação e Referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

IESM, 2014. *Plano de Curso do Curso de Promoção a Oficial Superior*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

IUM, 2017. Organização/Organograma [Em linha] Lisboa. Disponível em: <http://www.ium.pt/s/index.php/pt/> [Acedido em 20 mai. 2017].

Santos, L. A. B., Lima, J. M. M. V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P., Silva, J. C. V. F., Piedade, J. C. L., Santos, R. J. R. P. e Afonso, C. F. N. L. D., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM n.º8. Lisboa: IUM.

Junior, A. P., Neto, J. M. S., Leandro, M. R. L. e Pedruzzi, N.L.I., 2014. Liderança: Evolução das suas Principais Abordagens Teóricas. *10º Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.



Kirkbride, P., 2006. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), pp.23–32.

Kouzes, J. e Posner, B., 2007. *The Leadership Challenge (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

MAFA 140-10 (I), 2016. *Curso Básico de Comando – Plano de Estudos*. Sintra: Academia da Força Aérea

Martins, M.F.R., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (21 de dezembro de 2016).

Mayoral, M. R., Palacios, C. R., Gómez, J. e Crespo, A. G., 2007. A mobile Framework for competence evaluation: Innovation assessment using mobile information systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, n.º 2(3), pp. 49-57.

McClelland, D., 1973. Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American psychologist*, 28(1), pp.1–14.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (Decreto-Lei n.º 27/2010 de 31 de março)*, Lisboa: Diário da República.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2008. *Ensino Superior Público Militar (Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de março)*. Lisboa: Diário da República.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Regulamento da Academia da Força Aérea (Portaria n.º 23/2014 de 31 de janeiro)*, Lisboa: Diário da República.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas – RAMMFA. (Portaria n.º 301/2016 de 30 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *Estatuto do Instituto Universitário Militar (Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.

MDN - Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio)*, Lisboa: Diário da República.



MET7-007 - Estado-Maior do Exército Espanhol, 1998. *Manual de enseñanza: El mando como líder*. Madrid: Estado-Maior do Exército Espanhol.

Miranda, A.M.F., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (29 de dezembro de 2016).

Odumeru, J. A. e Ifeanyi, G. O., 2013. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), pp.2306–9007.

Oliveira, F., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (22 de dezembro de 2016).

Paquet, S., Hambley, L. e Kline, T., 2003. *Strategic Leadership Competencies in the Canadian Forces*. Kingston: Canadian Forces Leadership Institute.

PCM - Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013)*, Lisboa: Diário da República.

PCM - Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Defesa 2020 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013)*, Lisboa: Diário da República.

Pereira, J.N., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (21 de dezembro de 2016).

Peretomode, O., 2012. Situational And Contingency Theories Of Leadership : Are They The Same ? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), pp.13–17.

Pinto, A., 2016. Entrevista semiestruturada: *Competências de Liderança*. Entrevistado por Cristiano Almeida. TII *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior*. Lisboa (22 de dezembro de 2016).

Rouco, C. e Sarmiento, M. e Rosinha, A., 2011. Ciclo do gestor e do líder para desempenhos superiores. *Proelium*, Série VII, 1, 27-48.



Rouco, C. e Sarmiento, M., 2010. Perspetivas do conceito de liderança. *Proelium*, Série VI,13, 71-90.

Rouco, C. e Sarmiento, M., 2012a. Modelo de Gestão de desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium*, Série VII, 3, 17-46.

Rouco, C. e Sarmiento, M., 2012b. Diferentes Abordagens sobre o Conceito de Competência. *Proelium*, Série VII, 2, 07-29.

Rouco, J. C. D., 2012. *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Saunders, M., Lewis, P. E Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.

Silva, J.D.B., 2014. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. *UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas Empresarias, Londrina*, 15, °1, pp.119–127.

Silva, A., Lavado, Cruz, F.O., Silva, R.P., Bastos, J., Rosinha, A.E. e Antão, G.L., 2006. Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.

Souba, W.W., 2014. The Phenomenology of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 32(2), pp.77–105.

Sousa, P. J. F., 2011. *A Liderança nos Curso de Formação Inicial dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Spencer, L.M. e Spencer, S.M., 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.

Spreitzer, G.M., McCall, M.W. e Mahoney, J.D., 1997. Early identification of international executive potencial. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp.6-29.



Tannenbaum, R. e Schmidt, W.H., 1973. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May-June, n.º 73311, pp.1–12.

Turano, L. M. e Cavazotte, F., 2016. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, n.º4, pp.434–457.

Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Academia Militar: Estado Maior do Exército.

Vilelas, J., 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wong, L., Gerras, S., Kidd, W., Pricone, R. e Swengos, L., 2003. *Strategic leadership competencies*. Carlisle: Strategic Studies Institute.

Yukl, G.A., 1990. *Compass: The managerial practices survey*. New York: Manus Associates.



Apêndice A — Conceitos Estruturantes

- **Ensino Superior Militar** – Visa a preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das Forças Armadas e GNR, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional (MDN, 2015a, p.9300);
- **Ensino e Formação nas Forças Armadas** – Visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências (MDN, 2015b, p. 3212);
- **Liderança** – Processo de influência do comportamento humano, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos, concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (Vieira, 2002, p.14-15);
- **Competências** – Prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo, por isso, não contingenciais nem às características pessoais, nem aos desempenhos específicos dos seus respetivos detentores (Ceitil, p.25, 2010).

**Apêndice B — Mapa Conceptual**

Pergunta de Partida (PP)	Perguntas Derivadas (PD)	Hipóteses (H)	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PP: Que dimensões de competências de liderança devem ser desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA, de forma a ficarem mais capacitados para o exercício de funções de comando, direção ou chefia, face aos desafios futuros?	PD1: Face aos desafios futuros da organização, que Competências de Liderança a estrutura superior ¹ da FA considera mais importantes desenvolver, de forma transversal, pelos os Oficiais do QP?	Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção e chefia dos Oficiais do QP: Da Dimensão Organizacional – a Gestão da Mudança; Da Dimensão Social – a Promoção da Motivação e o Exemplo; Da Dimensão Funcional – a Comunicação.	Liderança	Pessoais	Nível de Importância de cada Competência de Liderança
			Competências	Sociais	
			Ensino Superior Militar	Funcionais	
	Cognitivas				
	PD2: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com o Posto, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?	Como hipótese, consideraram-se as seguintes CdL, presentes no exercício das funções de comando, direção ou chefia dos Oficiais do QP, de acordo com o Posto: Oficial Superior: Da Dimensão Organizacional – Visão; Da Dimensão Funcional – a Tomada de Decisão; Da Dimensão Cognitiva – Pensamento Estratégico; Oficial Capitão: Da Dimensão Social –a Promoção da Motivação; Da Dimensão Funcional – a Comunicação e o Reconhecimento e Feedback; Da Dimensão Pessoal – a Iniciativa; Oficial Subalterno: Da Dimensão Funcional – a Aptidão Técnico-profissional e a Gestão de Conflitos; Da Dimensão Pessoal – a Adaptabilidade.			
PD3: Que Competências de Liderança os Oficiais do QP da FA consideram mais importantes desenvolver, de acordo com a Especialidade, para o exercício de funções de comando, direção ou chefia?		Como hipótese, considera-se que não existem diferenças na generalidade das CdL a desenvolver especificamente, devido à especialidade	Ensino e Formação nas Forças Armadas	Organizacio nais	

¹ Por FA deverá se entender Comandos Funcionais, Comandante da AFA, Diretores de Ensino e Docentes da Área de Liderança.



Apêndice C — Matriz das Entrevistas

Nome Entrevistado _____ Dia ____/____/____ Início _____ Fim _____

Posto / Especialidade / Funções _____/_____/_____

Autorização para Gravar _____

ENQUADRAMENTO DA ENTREVISTA

Tema: “Competências de Liderança”.

Objetivos Gerais:

- Identificar as competências consideradas mais importantes para um Oficial do QP;
- Identificar as competências de liderança a serem desenvolvidas de acordo com o Posto e Especialidade;
- Perceber a pertinência de um Modelo Conceptual de CdL para referência no desenvolvimento de CdL a implementar na FeL dos Oficiais do QP, no ESM

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação.

Bloco B: Competências de Liderança consideradas mais importantes.

Bloco C: Modelo Conceptual para referência no desenvolvimento de CdL a implementar na FeL dos Oficiais do QP, no ESM

Entrevistador: Cristiano Henrique Mariano Almeida.

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

Blocos	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none">– Apresentação do entrevistado e entrevistador;– Legitimar a entrevista– Explicar os objetivos gerais da entrevista;– Perceber quais as funções do entrevistado;	<ol style="list-style-type: none">1. Qual o seu nome completo?2. Qual é o seu Posto?3. Qual é a sua Especialidade?4. Quais as suas funções?	Questionar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Competências de Liderança	<ul style="list-style-type: none">– Identificar quais as competências consideradas mais importantes para o Oficial do QP;	<ol style="list-style-type: none">5. Na sua opinião, quais as principais competências de liderança que deverão ser transversais a todos os Oficiais do QP?6. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com o Posto?7. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com a Especialidade?	
Bloco C Modelo Conceptual de CdL	<ul style="list-style-type: none">– Perceber a pertinência de um modelo conceptual de CdL, que acompanhe os objetivos e exigências da FA, ao longo da carreira do Oficial do QP;	<ol style="list-style-type: none">8. Consideraria pertinente existir um modelo conceptual que agregue e caracterize as CdL a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA?	No fim da entrevista, agradecer pelo tempo e contributo.



Apêndice D — Questionário



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

RECOLHA DE INFORMAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÉMICOS

Este questionário tem objetivos meramente académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização do Trabalho de Investigação do Curso de Promoção a Oficial Superior.

As respostas são rigorosamente confidenciais e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância de **Competências de Liderança** no desempenho de funções de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda sff a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Tempo previsto para preenchimento – 05 min

Agradecemos a sua colaboração



Parte I

1. Subcategoria/Posto:								
2. Especialidade:								
3. Género: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>								
4. Grau Académico: 3º Ciclo ou menos <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/>								
5. Idade <table><tr><td>20 anos ou menos <input type="checkbox"/></td><td>De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/></td><td>De 51 a 60 anos <input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/></td><td>Mais de 60 anos <input type="checkbox"/></td></tr></table>	20 anos ou menos <input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/>	De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/>	De 51 a 60 anos <input type="checkbox"/>	De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 60 anos <input type="checkbox"/>		
20 anos ou menos <input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/>							
De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/>	De 51 a 60 anos <input type="checkbox"/>							
De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 60 anos <input type="checkbox"/>							
6. Tempo de Serviço <table><tr><td>Até 5 anos <input type="checkbox"/></td><td>De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/></td><td>De 26 a 30 anos <input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/></td><td>De 31 a 35 anos <input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/></td><td>Mais de 36 anos <input type="checkbox"/></td></tr></table>	Até 5 anos <input type="checkbox"/>	De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/>	De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos <input type="checkbox"/>	De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/>	De 31 a 35 anos <input type="checkbox"/>	De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 36 anos <input type="checkbox"/>
Até 5 anos <input type="checkbox"/>	De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/>							
De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos <input type="checkbox"/>							
De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/>	De 31 a 35 anos <input type="checkbox"/>							
De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 36 anos <input type="checkbox"/>							
7. Exerce ou já exerceu funções de comando, direção ou chefia? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>								
8. Caso tenha respondido que sim à pergunta anterior, qual o número de colaboradores que tem atualmente ou já teve (refira-se à chefia com o maior número de colaboradores): 1 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15 <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> Mais que 21 <input type="checkbox"/>								



Parte II

Indique o **nível de importância** que atribui a cada uma das competências de liderança abaixo indicadas para o desempenho das suas funções de **comando, direção ou chefia**.

Mesmo que considere todas as competências importantes, responda com **elevado espírito crítico e exigência**, e selecione APENAS as que considere verdadeiramente essenciais no cumprimento da sua missão.

Poderá consultar as definições de cada competência na Parte III do questionário.

9. Dimensão Organizacional - De acordo com o seu Posto e Especialidade, selecione APENAS as competências que considera absolutamente essenciais para um elevado nível de liderança.

- ☐ Visão
- ☐ Comando e Direção
- ☐ Compromisso
- ☐ Consciência Organizacional
- ☐ Gestão da Mudança
- ☐ Lealdade

10. Dimensão Social - De acordo com o seu Posto e Especialidade, selecione APENAS as competências que considera absolutamente essenciais para um elevado nível de liderança.

- ☐ Consideração
- ☐ Empatia
- ☐ Promoção da Coesão
- ☐ Exemplo
- ☐ Networking
- ☐ Promoção da Motivação
- ☐ Transparência
- ☐ Relações Interpessoais



11. Dimensão Funcional - De acordo com o seu Posto e Especialidade, selecione APENAS as competências que considera absolutamente essenciais para um elevado nível de liderança.

- ☐ Tomada de Decisão
- ☐ Aptidão Técnico-profissional
- ☐ Delegação
- ☐ Gestão de Conflitos
- ☐ Promoção do Desenvolvimento
- ☐ Planeamento e Organização
- ☐ Comunicação
- ☐ Reconhecimento e *Feedback*

12. Dimensão Pessoal - De acordo com o seu Posto e Especialidade, selecione APENAS as competências que considera absolutamente essenciais para um elevado nível de liderança.

- ☐ Coragem
- ☐ Auto-confiança
- ☐ Auto-domínio
- ☐ Adaptabilidade
- ☐ Determinação
- ☐ Otimismo
- ☐ Iniciativa
- ☐ Humildade

13. Competências Cognitivas - De acordo com o seu Posto e Especialidade, selecione APENAS as competências que considera absolutamente essenciais para um elevado nível de liderança

- ☐ Cultura Militar
- ☐ Cultura Geral
- ☐ Pensamento Estratégico
- ☐ Raciocínio Analítico
- ☐ Capacidade de Julgamento
- ☐ Capacidade de Resolução de Problemas

14. Caso pretenda acrescentar alguma competência que não esteja referida nas questões anteriores, poderá fazê-lo seguidamente:



Parte III

Definição das Competências de Liderança:

Dimensão das Competências Organizacionais

- Visão – Competência para definir e expressar claramente o futuro para a organização baseado nas suas forças e fraquezas, bem como, nas ameaças e oportunidades externas, envolvendo a equipa numa visão comum (adaptado Silva et al., 2006; adaptado Kouzes e Posner, 2007, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Comando e Direção – Competência para definir objetivos, recolhendo e analisando a informação necessária para a produção de soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional (Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Compromisso – Demonstrar profunda dedicação e devoção à visão e objetivos organizacionais (Spreitzer et al., 1997, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Consciência Organizacional – Ter consciência das linhas de orientação estabelecidas pelo estado no âmbito militar e civil, internamente e externamente (Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Gestão de Mudança – Capacidade para reconhecer a necessidade de mudança, implementar formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar, e mobilizar os seguidores perante essa mudança (adaptado Goleman et al., 2002; kouzes & posner, 2007, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565)
- Lealdade – Fidelidade à cultura e valores organizacionais, compromisso com os superiores, pares e sobretudo nas atitudes assumidas em prol dos legítimos interesses dos seus subordinados e da sua organização (Vieira, 2002, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565)

Dimensão das Competências Sociais

- Consideração – Demonstrar preocupação em apoiar os liderados num grupo (Gibson et al., 2006, p. 528, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Empatia – Competência para captar, compreender e considerar as emoções, sentimentos, pensamentos e interesses não expressos diretamente pelas das pessoas. (adaptado de Goleman et al. 2002; adaptado de Spencer e Spencer, 1993, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Promoção da Coesão – Competência para incentivar os membros a permanecer no grupo, promovendo a união e confiança entre si (Parkinson et al., 2005, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Exemplo – Capacidade para promover um sentimento de referência, valores e crenças que vão ao encontro das expetativas dos outros e que ficam nas suas memórias como padrões a seguir (Vieira, 2002, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Networking – Competência para estabelecer, manter e desenvolver contactos sociais que poderão ser fontes de informação e apoio (Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Promoção da Motivação – Competência para promover direção, intensidade e persistência dos esforços do elemento da equipa ou grupo para alcançar determinados objetivos (Robbins, 2007, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).



- **Transparência** – Ser franco com a equipa sobre sentimentos, crenças e ações, admitir os erros ou falhas abertamente e encarar comportamentos da equipa pouco profissionais ou éticos. (adaptado de Goleman et al., 2002, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Relações Interpessoais** – Relacionamento que proporciona apoio, retroação, informação e/ou amizade dentro de qualquer nível da organização (Donnelly et al., 2000, p. 603, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).

Dimensão das Competências Funcionais

- **Tomada Decisão** – Competência para identificar, selecionar e decidir habilmente um conjunto de ações para resolução de situações ou problemas (adaptado do RAMMFA, 2016; adaptado de Yukl, 1990, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Aptidão Técnico-profissional** – Competência para aplicar, de forma adequada e correta, os conhecimentos técnicos e profissionais no âmbito do serviço que lidera (adaptado do RAMMFA, 2016; adaptado de Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Delegação** – Competência para inflamar o talento latente, a capacidade e a faculdade criadora dos outros para realizar a missão, através da delegação de tarefas e acompanhamento no desenrolar das mesmas (Wong et al., 2003, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Gestão de Conflitos** – Capacidade para atrair todas as partes envolvidas num conflito, compreender as várias perspetivas e encontrar um ideal comum que todos apoiem (Goleman et al., 2002, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Promoção do Desenvolvimento** – Competência para desenvolver a melhoria do desempenho dos colaboradores através da formação, treino e acompanhamento nas práticas diárias (Chelladurai, 1993, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Planeamento e Organização** – Competência para visualizar o resultado final, desenvolver planos, estabelecer prioridades, implementar, atribuir e acompanhar as ações e gerir o tempo para o efeito (adaptado RAMMFA, 2016).
- **Comunicação** – Competência para transmitir uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, precisa e concisa de acordo com os fins e intervenientes visados (adaptado do RAMMFA, 2016; adaptado de Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Reconhecimento e Feedback** – Competência para promover reforços positivos aos colaboradores, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos em público e privado (Chelladurai, 1993, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).

Dimensão das Competências Pessoais

- **Coragem** – Capacidade para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, de fazer as coisas quando são necessárias e imperiosas, mesmo em face à adversidade ou às dificuldades (Vieira, 2002, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- **Autoconfiança** – Demonstrar confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correta em qualquer situação, mesmos nas mais difíceis, stressantes ou quando não detenha toda a informação necessária (Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).



- Autodomínio – Manter o controlo de si próprio nas mais variadas e exigentes circunstâncias, gerindo o stress e a ansiedade, e transmitindo calma e serenidade (adaptado do RAMMFA, 2016).
- Adaptabilidade – Competência para se adaptar e trabalhar eficazmente com diferentes indivíduos ou grupos, em diferentes cargos ou funções, e perante contextos em permanente mudança e/ou novos desafios (adaptado do RAMMFA, 2016, e adaptado de Silva et al., 2006).
- Determinação – Competência para manter a força de vontade e tenacidade na consecução dos objetivos, não obstante as dificuldades, exigência de esforços físicos ou intelectuais (adaptado RAMMFA, 2016).
- Otimismo – Capacidade para promover a harmonia entre o grupo, criando um clima de confiança e descontraído, e abordando as situações pelo lado positivo com uma perspetiva de “copo meio cheio”. (Vieira, 2002).
- Iniciativa – Desenvolver várias alternativas na execução de tarefas e resolver situações novas e imprevistas, sem necessidade de instruções para o efeito. (adaptado RAMMFA, 2016).
- Humildade – Consciência precisa das suas capacidades, reconhecimento das falhas, limitações e erros e desejo genuíno para aprender e servir os outros (Freitas e Martins, 2015, p. 26).

Dimensão das Competências Cognitivas

- Cultura militar – Competência para aplicar os saberes das áreas de conhecimento específicas ou correlacionadas com a atividade militar (RAMMFA, 2016).
- Cultura Geral – Competência para aplicar os saberes das diferentes áreas de conhecimento, que vão para além dos assuntos estritamente dos militares (RAMMFA, 2016).
- Pensamento Estratégico – Habilidade para visualizar a organização à escala real como um todo e estudar toda a informação referente aos recursos disponíveis da organização para identificar formas de conseguir os objetivos de longo prazo ou de encontrar a visão da organização (Paquet et al., 2003, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Raciocínio Analítico – Competência para compreender as situações e resolver os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-os de forma sistémica, sistemática e lógica (Silva et al., 2006, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).
- Capacidade de Julgamento – Competência para apreender problemas e desenvolver soluções eficientes e eficazes através do juízo crítico e perceções oportunas, ajustadas e úteis (adaptado RAMMFA, 2016).
- Capacidade para Resolver Problemas – Competência para identificar problemas, perceber as causas e encontrar e implementar soluções atempadamente (adaptado Yukl, 1990, cit. por Rouco, 2012, pp. 539-565).



Apêndice E — Competências de Liderança identificadas na Revisão de Literatura

Rouco, 2012, p.182

- | | | |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 1. Abertura à experiência | 40.Credibilidade | 78.Liderança de Equipas |
| 2. Abertura à multiculturalidade | 41.Criatividade | 79.Motivação Inspiradora |
| 3. Ativo | 42.Dá reforço positivo | 80.Networking |
| 4. Amabilidade | 43.Delegação | 81.Otimismo |
| 5. Antevisão | 44.Desenvolve a cultura | 82.Orientação para cliente |
| 6. Apresentação | 45.Desenvolve e treina | 83.Orientação para pessoas |
| 7. Assertividade | 46.Determinação | 84.Orientação para realização |
| 8. Assumir riscos | 47.Diplomático | 85.Orientação para satisfação |
| 9. Autenticidade | 48.Discernimento | 86.Original |
| 10. Autoaprendizagem | 49.Dominância | 87.Pensamento analítico |
| 11. Autoavaliação | 50.Empatia | 88.Pensamento conceptual |
| 12. Autoconceito | 51.Empreendedor | 89.Persistente |
| 13. Autoconfiança | 52.Energético | 90.Persuasivo |
| 14. Autoconsciência | 53.Entusiasmo | 91.Proatividade |
| 15. Autocontrolo | 54.Esperança | 92.Procura de informação |
| 16. Autoestima | 55.Espírito de justiça | 93.Procura de níveis elevados |
| 17. Autoidentidade | 56.Estabilidade emocional | 94.Promoção da aprendizagem |
| 18. Autossacrifício | 57.Estímulo intelectual | 95.Promoção da coesão |
| 19. Bom senso | 58.Expressividade | 96.Promoção da concordância |
| 20. Capacidade de decisão | emocional | 97.Promoção da mudança |
| 21. Capacidade de gestão | 59.Extroversão | 98.Promoção das equipas |
| 22. Capacidade de julgamento | 60.Flexibilidade | 99.Promoção do coletivismo |
| 23. Capacidade de realização | 61.Generosidade | 100. Raciocínio crítico |
| 24. Carácter | 62.Gestor de conflitos | 101. Raciocínio moral |
| 25. Carisma | 63.Gestor de emoções | 102. Relações interpessoais |
| 26. Competência técnica | 64.Gestor de recursos | 103. Resiliência |
| 27. Comportamentos exemplares | 65.Gestor de tecnologias | 104. Resolução de problemas |
| 28. Compromisso organizacional | 66.Honestidade | 105. Responsável |
| 29. Comunicação | 67.Humor | 106. Sensibilidade social |
| 30. Confiança | 68.Impacto | 107. Sentido do dever |
| 31. Consciência política | 69.Incentivador | 108. Sinceridade |
| 32. Conscienciosidade | 70.Influência estratégica | 109. Tato |
| 33. Consideração | 71.Influência idealizada | 110. Tolerante ao <i>stress</i> |
| 34. Consistência | 72.Iniciativa | 111. Tomada de decisões |
| 35. Construção de equipas | 73.Inovação | 112. Trabalho de equipa |
| 36. Controlo social | 74.Integridade | 113. Visão |
| 37. Convicções pessoais | 75.Inteligência | |
| 38. Cooperativo | 76.Inteligência social | |
| 39. Coragem física e moral | 77.Lealdade | |



Apêndice F — Respostas às Entrevistas

Entrevista N.º		1	2	3	4	5
Identificação		MGEM Rafael Martins	COR Fernando Oliveira	TC Nuno Pereira	TGEN Joaquim Borrego	COR António Pinto
Função		CMDT AFA	Diretor de Ensino da AFA	Docente de Liderança na AFA	CA	Diretor de Curso CPOSFA
Data		21-dez-16	21-dez-16	21-dez-16	22-dez-16	22-dez-16
Duração		30min	20 min	30 min	30min	40min
Objetivos						
Identificar quais as competências consideradas mais importantes para o Oficial do QP	5. Na sua opinião, quais as principais competências de liderança que deverão ser transversais a todos os Oficiais do QP?	"Compromisso, a partir do momento que estou comprometido, eu acredito ou questiono o caminho, pois o compromisso é uma entrega. Quando estou comprometido, eu coloco todas as minhas capacidades no processo"; "O compromisso vai potenciar, maximizar outras competências como a comunicação, a consideração, as relações interpessoais."; "A comunicação é muito importante, principalmente para ouvir os mais jovens" "Temos vividos momentos difíceis, e aqueles que são resilientes acabam por superar os desafios com maior discernimento". Adaptabilidade; "Promover o nosso desenvolvimento e daqueles que nos rodeiam porque nós aprendemos toda a vida, para que todos aprendam e evoluam, para que a organização fique mais rica e cresça" - Promoção do desenvolvimento; "A empatia é mobilizadora".	"Comunicação tanto ascendente como descendente – é essencial para tudo" Aptidão Técnica Profissional "Promoção do desenvolvimento através da formação"	"Existência de valores" "Promoção da Coesão - Fomentar nos seus liderados o sentimento de pertença" "Consideração e Lealdade - Balancear a missão com o bem-estar" "Exemplo através dos valores que se vão passando" Promoção do Desenvolvimento – fomentarem a realização de formação e ajudar os subordinados a formarem-se como futuros líderes Promoção da Motivação – Estar sempre preocupados com o bem-estar dos subordinados, procurar o equilíbrio entre o bem-estar e a missão	Exemplo – baseado nos valores militares e que nos distingue; Transparência Lealdade nos dois sentidos	"Um sentimento institucional que nos permita respeitar e zelar pela organização, e toma-la melhor." – Compromisso. "Ter a certeza que a mensagem que está a ser transmitida, é recebida. É fundamental para se alcançar os objetivos." – Comunicação. "O exemplo é muito importante aos vários níveis." – Exemplo. "A nossa atitude deve ser flexível. O líder deve conseguir sair da zona de conforto" – Adaptabilidade. "A motivação porque é aquilo que nos move." – Promoção da Motivação
	6. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com o Posto?	"Consciência organizacional vai se maturando à medida que se vai subindo na hierarquia" – Oficial Superior "Ter a humildade suficiente para ouvir aqueles que estão noutros patamares diferentes" "Autoestima e compromisso está muito presente quando o aluno sai da Academia" – Oficial Subalterno "Compromisso e capacidade de comunicar" – Oficial Subalterno "Flexibilidade e Adaptabilidade" – Oficial Subalterno "Integridade, lealdade e otimismo" – Oficial Subalterno	"As competências vão evoluindo com a experiência" "Relações Interpessoais – Bom ambiente com os subordinados, com uma coordenação plena e efetiva, concertação e consenso." – Oficial Superior "Pensamento Estratégico - Ser um bom estratega ajuda o patamar superior por um lado, e ajuda a realizar a missão por outro" – Oficial Superior "Comunicação – saber ouvir e saber questionar" – Oficial Subalterno "Quando caminhamos na hierarquia, o conhecimento e experiência aumenta"	"Existem sempre diferenças substanciais, dependendo se estamos mais a nível estratégico, ou nível mais tático em que está mais próximo dos homens. E mesmo que sejam as mesmas competências, a intensidade é diferente" Delegação e Comunicação – Oficial Superior "Visão, Comando e Direção – Oficial Superior Comunicação com clareza e concisão – Oficial Subalterno Planeamento como forma de simplificar as tarefas – Oficial Subalterno Delegação – Oficial Subalterno	Aptidão Técnica Profissional – Oficial Subalterno, pois são quem executa a missão Pensamento Estratégico – Quanto mais subimos na hierarquia, maior a necessidade para saber para onde vamos, traçar um caminho, a médio e longo prazo. Visão Exemplo – Oficial Subalterno, devem ser imaculados quando saem da Academia.	"A comunicação utilizada deve ser adaptada aos níveis hierárquicos. A comunicação deve ser adequada à audiência" – Comunicação. "O mau exemplo nas camadas mais baixas, faz mais estragos." – Exemplo
	7. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com a Especialidade?	"Não considera que as diferenças sejam essencialmente devido à especialidade, cada realidade é diferente perante os vários desafios"	"Poderão existir diferenças nomeadamente em termos de áreas de operações, apoio e manutenção"	Em termos de especialidade, pode haver mas está mais relacionado com o tipo de missão, do contexto e do perfil dos liderando, do que propriamente com a especialidade. Eventualmente a nível de Tomada de Decisão, Comunicação, Delegação.	Em termos de especialidade em princípio não existem na generalidade diferenças, está mais relacionado com o contexto, equipas e missão.	"O que diferencia é o grau de responsabilidade." "Existem diferenças entre as especialidades ao nível de quem está nas operações e quem não está."
• Perceber a pertinência de um Modelo Monocultural de Cdl para referência no desenvolvimento de Cdl a implementar na Fel. dos Oficiais do QP, no ESM	8. Consideraria pertinente existir um modelo conceptual que agregue e caracterize as Cdl a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA?	"Sim deste que seja flexível, adaptável e que acompanhe a evolução na carreira. Nos postos principalmente, as competências são diferentes por isso acaba por ser importante saber onde deveremos nos focar."	"Sim, é importante, principalmente a partir do curso do CPOS." "Ajudaria a orientar na formação que são essenciais"	Sim, muito importante pois se conseguirmos identificar as competências para cada linha hierárquica, possibilita estruturar de forma mais realista, os planos de curso, senão fica um pouco ao critério de cada um. Particularmente importante para a Formação ao Longo da Carreira.	Sim, desde que seja suficientemente abrangente, principalmente porque permite orientar a formação	Sim, é pertinente e deve ser distinto de acordo com o tipo de audiências.



Apêndice F – Respostas às Entrevistas

Entrevista N.º		6	7	8	9
Identificação		TGEN Amândio Miranda	BGEN João Figueiredo	TGEN Joaquim Almeida	MGEN José Camisa
Função		CPEFSA	Diretor da Direção de Instrução	CLAF	etor do Departamento de Estudos Pós-Graduados do I
Data		29-dez-16	29-dez-16	29-dez-16	14-jun-17
Duração		20 min	20min		
Objetivos					
Identificar quais as competências consideradas mais importantes para o Oficial do QP	5. Na sua opinião, quais as principais competências de liderança que deverão ser transversais a todos os Oficiais do QP?	"Saber e dominar o assunto." – Aptidão Técnica Profissional. "Definir estratégias, para onde é que vou, definir uma política para o futuro." – Pensamento Estratégico e Visão. "A comunicação é das competências mais importantes, deve ser clara e retorno, e permitir estarmos todos sintonizados." – Comunicação "Temos que envolver os nossos colaboradores, respeitar mutuamente." – Consideração "Ser o primeiro a entrar e o último a sair, ser o exemplo." – Exemplo.	Relações Interpessoais - A capacidade de relacionamento Comunicação - Transmissão de ideias e ordens, ser explícito naquilo que deve ser feito Consideração - Capacidade de entender os subordinados com vista a atender as suas aspirações e a atingir a missão Promoção da Coesão – guiar um grupo para atingir um determinado objetivo Comando e Direção – Conduzir o grupo para a atingir a missão	"Inteligência emocional elevada, motivação, adaptabilidade; "Otimismo e confiança." "Disponibilidade para aprender e evoluir." – Promoção do Desenvolvimento; "Capaz de estabelecer metas e objetivos." Comando e Direção.; "Visão."; "Consciência social, empatia, espírito de missão."; "Habilidade para influenciar. Criar entusiasmo; "Gestão do relacionamento e conflitos." – Relações Interpessoais e Gestão de Conflitos. Colaboração e Inspiração.	"Não existe um referencial de competências. Existem vários modelos de competências de liderança, todos eles assentam em premissas semelhantes. Se adotarmos as 26 competências da AM, sobre as quais foram feitos estudos/questionários, eu proporia as identificadas pela FA.
	6. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com o Posto?	Estratégia para o nível mais elevado – Oficial Superior Relações Interpessoais – Oficial Subalterno "Promoção da confiança entre pares." – Promoção da Coesão	"As competências podem estar mais ou menos aperfeiçoadas de acordo com o posto, mas não significa que tenham que ser diferentes. Em qualquer um dos patamares, são todas importantes, o método e a forma é que poderão ser diferentes."	A grande diferença será ao nível da visão e estabelecimento de objetivos e metas – Oficial Superior	"Sim, tanto a nível de posto como de especialidade." "Elas devem ser aprimoradas à medida que o Oficial progride na carreira e conforme o público alvo com quem trabalha. Isto obriga que as competências se vão adaptando com a progressão e exigências." "São diferentes de um Subalterno para um Oficial Superior ou para um General."
	7. Considera que existem diferenças em termos do nível da importância de cada competência, de acordo com a Especialidade?	"Independentemente das especialidades, em termos de competências de liderança, não há diferenças."	"Depende mais da missão do que da especialidade".	_____	
• Perceber a pertinência de um Modelo Monconceptual de Cdl. para referência no desenvolvimento de Cdl. a implementar na Fel. dos Oficiais do QP, no ESM	8. Consideraria pertinente existir um modelo conceptual que agregue e caracterize as Cdl. a serem desenvolvidas no ESM, ao longo da carreira dos Oficiais do QP da FA?	Sim, faz sentido uma vez que poderia servir de referência para o ensino, que seria padronizado ao nível da liderança, de acordo com os cursos ao longo da carreira.	Concordo desde que sejam abrangente, e que permita ser adaptativa às várias situações.	"Sim, a capacidade de liderança, apesar de existirem fatores inatos que predis põem o seu desenvolvimento, necessita de ser fomentada permanentemente, através da formação e treino."	"A formação já está canalizada de certa forma nesse sentido, desde da Academia aos lugares de topo, toda ela visa transmitir conhecimentos no sentido de adquirirmos competências nas áreas cognitivas, sociais, funcionais e organizacionais." "Concorda que haja esse modelo desde que seja dinâmico e que se adapte às mudanças internas e externas."



Apêndice G — Resultados processados no SPSS / Excel

Competências	Dimensão	Frequência Total	%	Frequência Oficial Capitão	%	Frequência Oficial Subalterno	%	Frequência Oficial Superior	%	Frequência Área de Apoio	%	Frequência Área de Manutenção	%	Frequência Área de Operações	%
Visão	Competências Organizacionais	181	43,00%	54	28,30	26	32,50	101	67,30	72	43,10	52	38,20	57	48,30
Comando e Direção	Competências Organizacionais	299	71,00%	143	74,90	54	67,50	102	68,00	108	64,70	106	77,90	85	72,00
Compromisso	Competências Organizacionais	150	35,60%	80	41,90	34	42,50	36	24,00	50	29,90	60	44,10	40	33,90
Consciência Organizacional	Competências Organizacionais	122	29,00%	41	21,50	23	28,70	58	38,70	51	30,50	35	25,70	36	30,50
Gestão da Mudança	Competências Organizacionais	80	19,00%	44	23,00	17	21,30	19	12,70	40	24,00	23	16,90	17	14,40
Lealdade	Competências Organizacionais	292	69,40%	142	74,30	43	53,80	107	71,30	125	74,90	92	67,60	75	63,60
Consideração	Competências Sociais	114	27,10%	35	18,30	25	31,30	54	36,00	44	26,30	35	25,70	35	29,70
Empatia	Competências Sociais	98	23,30%	36	18,80	18	22,50	44	29,30	36	21,60	36	26,50	26	22,00
Promoção da Coesão	Competências Sociais	175	41,60%	79	41,40	28	35,00	68	45,30	61	36,50	66	48,50	48	40,70
Exemplo	Competências Sociais	315	74,80%	154	80,60	53	66,25	111	74,00	125	74,90	93	68,40	97	82,20
Networking	Competências Sociais	19	4,50%	5	2,60	5	6,30	9	6,00	10	6,00	7	5,10	2	1,70
Promoção da Motivação	Competências Sociais	278	66,00%	158	82,70	38	47,50	82	54,70	109	65,30	104	76,50	65	55,10
Transparência	Competências Sociais	234	55,60%	115	60,20	41	51,20	78	52,00	100	59,90	59	43,40	75	63,60
Relações Interpessoais	Competências Sociais	220	52,30%	100	52,40	45	56,30	75	50,00	97	58,10	74	54,40	49	41,50
Tomada de Decisão	Competências Funcionais	286	67,90%	126	66,00	30	37,50	130	86,70	113	67,70	88	64,70	85	72,00
Aptidão Técnica-Profissional	Competências Funcionais	107	25,40%	34	17,80	28	35,00	45	30,00	36	21,60	35	25,70	36	30,50
Delegação	Competências Funcionais	92	21,90%	24	12,60	13	16,30	55	36,70	36	21,60	34	25,00	22	18,60
Gestão de Conflitos	Competências Funcionais	230	54,60%	119	62,30	55	68,80	56	37,30	92	55,10	71	52,20	67	56,80
Promoção do Desenvolvimento	Competências Funcionais	40	9,50%	16	8,40	8	10,00	16	10,70	14	8,40	15	11,00	11	9,30
Planeamento e Organização	Competências Funcionais	218	51,80%	98	51,30	37	46,30	83	55,30	98	58,70	70	51,50	50	42,40
Comunicação	Competências Funcionais	283	67,20%	141	73,80	59	73,80	83	55,30	124	74,30	84	61,80	75	63,60
Reconhecimento e Feedback	Competências Funcionais	285	67,70%	141	73,80	59	73,80	85	56,70	101	60,50	103	75,70	81	81,00
Coragem	Competências Pessoais	78	18,50%	28	14,70	13	16,30	37	24,70	31	18,60	24	17,60	23	19,50
Auto-confiança	Competências Pessoais	217	51,50%	93	48,70	33	41,30	91	60,70	79	47,30	76	55,90	62	52,50
Auto-domínio	Competências Pessoais	133	31,60%	65	34,00	18	22,50	50	33,30	55	32,90	41	30,10	37	31,40
Adaptabilidade	Competências Pessoais	235	55,80%	114	59,70	53	66,25	69	46,00	102	61,10	77	56,60	56	47,50
Determinação	Competências Pessoais	242	57,50%	95	49,70	40	50,00	107	71,30	94	56,30	75	55,10	73	61,90
Otimismo	Competências Pessoais	78	18,50%	32	16,80	18	22,50	28	18,70	32	19,20	24	17,60	22	18,60
Iniciativa	Competências Pessoais	280	66,50%	143	74,80	47	58,80	90	60,00	97	58,10	98	72,10	85	72,00
Humildade	Competências Pessoais	236	56,10%	114	59,70	49	61,30	73	48,70	102	61,10	71	52,20	63	53,40
Cultura Militar	Competências Cognitivas	84	20,00%	26	13,60	10	12,50	48	32,00	43	25,70	19	14,00	22	18,60
Cultura Geral	Competências Cognitivas	90	21,40%	37	19,40	26	32,50	27	18,00	39	23,40	24	17,60	27	22,90
Pensamento Estratégico	Competências Cognitivas	164	39,00%	71	37,20	36	45,00	57	38,00	55	32,90	61	44,90	48	40,70
Raciocínio Analítico	Competências Cognitivas	131	31,10%	57	29,80	27	33,80	47	31,30	51	30,50	41	30,10	39	33,10
Capacidade de Julgamento	Competências Cognitivas	295	70,10%	142	74,30	34	42,50	119	79,30	113	67,70	91	66,90	91	77,10
Capacidade de Resolução de Problemas	Competências Cognitivas	347	82,40%	165	86,40	66	82,50	116	76,70	144	86,20	110	80,90	92	78,00